

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE



MANAGEMENT FIREM

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Využití strategického marketingu v podnikové praxi firmy Goodday s.r.o. /
Application of strategic marketing plan in entrepreneurship of Goodday
s.r.o.

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

1 / 2014

JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Bc. Ondřej Bauer / MF6

JMÉNO VEDOUcíHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Mgr. Jiří Boháček, Dr.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Prohlašuji tímto, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil/-a pouze literární prameny v práci uvedené. Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

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

Datum a místo: 26. 11. 2013, Jablonec nad Nisou

podpis studenta

PODĚKOVÁNÍ

Rád/-a bych tímto poděkoval/-a vedoucímu diplomové práce, za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl/-a při zpracování mé diplomové práce.

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

- 1. Cíl práce:** návrh marketingové strategie, která pomůže podniku získat nové zákazníky.
- 2. Výzkumné metody:** analýza SLEPT, analýza sedmi konkurenčních sil podniku, metoda polaritního profilu, metoda konkurenčního profilu, parametrická metoda konkurenčních výhod produktu NEJ, SWOT analýzy marketingových procesů, SWOT analýza podniku, strukturovaný rozhovor, dotazníková šetření a metoda LOG frame.
- 3. Výsledky výzkumu/práce:** Identifikace silných stránek a konkurenčních výhod podniku, z nichž nejvýznamnější je jeho dostupnost komplexním zázemím, materiálním vybavením a know-how pro organizování širokého spektra aktivit a programů. Identifikace příležitostí, kterými jsou poptávka zahraničních turistů po rekreaci v oblasti působení podniku Goodday s.r.o. a vysoká poptávka klientů podniku po zpracování video výstupu z podnikových akcí. Identifikace nedostatků podniku, mezi které patří zejména absence exaktně specifikovaných marketingových cílů a strategií, ale i korporátní strategie, mise a vize podniku.
- 4. Závěry a doporučení:** doporučení vypracovat strategie zaměřené na využití nejvýznamnějších konkurenčních výhod podniku. Dvěma hlavními doporučeními jsou finalizace nedokončeného projektu realizace turistické kanceláře a implementace audiovizuální produkce do portfolia služeb podniku. K dalším relevantním doporučením patří: explicitní formulace vize, mise a korporátní strategie, vyčlenění pozice pro marketingového manažera v organizační struktuře podniku, sofistikovanější provádění marketingových procesů, navázání partnerství a kooperace s podnikatelskými subjekty v místě působení podniku a tvorba projektu na filantropické a veřejně prospěšné aktivity v kraji.

KLÍČOVÁ SLOVA

Marketing, marketingová strategie, marketingové plánování, konkurenční výhoda

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

- 1. Main objective:** proposal of a marketing strategy to help the company get new clients
- 1. Research methods:** SLEPT analysis, seven forces of competitive position analysis, polarity profile method, competitive profile method, parametric method of product competitive advantages NEJ, SWOT analysis of marketing processes, SWOT analysis of an enterprise, structured dialogue, questionnaires and LOG frame method.
- 2. Result of research:** Identification of strengths and competitive advantages of the enterprise, which are primarily ownership of business premises, material and financial resources and know-how, all together useful for organizing variety of activities. Identification of the enterprise weaknesses which are primarily absence of marketing goals and strategies, corporate strategies and the objectives and vision of the enterprise. Identification of opportunities including the demand of foreigner tourists for recreation in Goodday s.r.o. field of activity and demand of enterprise clients for video materials from enterprise events.
- 2. Conclusions and recommendation:** recommendations for creating strategies focused on enterprise most relevant competition advantages. Two most important recommendations are completing the project of creating tourist agency and audio visual production implementation to enterprise services. Other relevant recommendations are: explicit definition of enterprise mission, vision and corporate strategy, setting off a marketing manager position, executing more sophisticated marketing processes, establishing partnership and cooperation with business subjects and creating a project focused on philanthropy and social benefits.

KEYWORDS

Marketing, marketing strategy, marketing planning, competitive advantage

JEL CLASSIFICATION

M300 - Marketing and advertising: General, M310 - Marketing, O210 - Planning models: Planning policy

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU


Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Zadání diplomové práce

Vysoká škola ekonomie a managementu
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Ondřej Bauer
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Management firem
Studijní skupina:	MF 06
Téma:	Využití strategického marketingu v konkrétním podniku
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1. Místo strategického marketingu v moderním podniku, jeho filosofie, úkoly, místo v organizační struktuře podniku2. Metody a postupy strategického marketingu, strategické řízení a plánování, stanovování cílů3. Marketingová analýza konkrétního podniku, vyhodnocení výsledků analýzy, SWOT analýza4. Závěry z marketingové analýzy konkrétního podniku, doporučení marketingové strategie pro konkrétní podnik
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<p>BENNETT, P. Marketing. USA: McGraw-Hill, 1988. 763 s. ISBN 0-07-004721-9.</p> <p>BUREŠ, I. Poziční strategie v marketingu. Praha: Management Press, 1998. 108 s. ISBN 80-85943-65-4.</p> <p>FORET, M., PROCHÁZKA, P., URBÁNEK, P. Marketing. Základy a principy. Brno: Computer Press, 2003. 199 s. ISBN 80-722-6888-0.</p> <p>JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.</p> <p>KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. Moderní marketing. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.</p>
Vedoucí práce:	Mgr. Jiří Boháček, Dr.


Prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 1. 2. 2013

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Obsah

1	ÚVOD	1
2	TEORETICKO-METODOLOGICKÁ ČÁST	3
2.1	METODICKÝ POSTUP.....	3
2.2	STRATEGIE, STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ A STRATEGICKÝ MARKETING.....	5
2.3	STRATEGICKÝ MARKETING V MODERNÍM PODNIKU.....	7
2.4	PROCES STRATEGICKÉHO MARKETINGOVÉHO ŘÍZENÍ.....	9
2.5	FÁZE STRATEGICKÉHO MARKETINGOVÉHO PLÁNOVÁNÍ.....	10
2.5.1	MARKETINGOVÁ SITUAČNÍ ANALÝZA:	10
2.5.1.1	MIKROPROSTŘEDÍ.....	11
2.5.1.1.1	METODA 7 KONKURENČNÍCH SIL.....	13
2.5.1.2	MAKROPROSTŘEDÍ.....	15
2.5.2	PŘÍSTUP PODNIKU K FAKTORŮM MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ.....	17
2.6	ROZBOR VÝKONNÉHO MARKETINGU PODLE JEDNOTLIVÝCH PROCESŮ.....	17
2.7	MARKETING KONKURENCESCHOPNOSTI A KONKURENČNÍ VÝHODA.....	18
2.8	METODA POLARITNÍHO PROFILU A KONKURENČNÍHO PROFILU.....	20
2.9	PARAMETRICKÁ METODA KONKURENČNÍCH VÝHOD PRODUKTU (NEJ).....	21
2.10	SPECIFIKA MARKETINGU SLUŽEB.....	21
2.11	PLÁNOVÁNÍ METODOU LOG FRAME.....	23
2.12	MARKETINGOVÝ MIX.....	24
2.13	SHRNUTÍ PŘEDPOKLADŮ.....	26
3	PRAKTICKÁ ČÁST	26
3.1	CHARAKTERISTIKA PODNIKU.....	27
3.2	SITUAČNÍ ANALÝZA.....	28
3.2.1	ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ.....	29
3.2.1.1	METODA 7 SIL.....	32
3.2.2	ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ.....	34
3.3	METODA POLARITNÍHO PROFILU A KONKURENČNÍHO PROFILU.....	40
3.4	PARAMETRICKÁ METODA KONKURENČNÍCH VÝHOD PRODUKTU (NEJ).....	44
3.5	ROZBOR VÝKONNÉHO MARKETINGU PODLE JEDNOTLIVÝCH PROCESŮ.....	45
3.6	DOTAZNÍKOVÁ ŠETŘENÍ.....	49
3.7	SWOT ANALÝZA PODNIKU.....	52
3.8	NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE A STRATEGICKÝCH AKTIVIT.....	55
3.9	PLÁNOVÁNÍ STRATEGICKÝCH CÍLŮ METODOU LOG FRAME.....	57
3.10	NAVRŽENÁ OPATŘENÍ PRO CELÝ PODNIK.....	62
3.11	STRATEGICKÉ CÍLE V MARKETINGOVÉM MIXU.....	63
3.11.1	PRODUKT - POTŘEBY A PŘÁNÍ ZÁKAZNÍKA.....	63
3.11.2	CENA - NÁKLADY NA STRANĚ ZÁKAZNÍKA.....	64
3.11.3	DISTRIBUCE – DOSTUPNOST PRO ZÁKAZNÍKA.....	65
3.11.4	MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE – KOMUNIKACE SE ZÁKAZNÍKEM.....	66
3.11.5	LIDÉ A PROCESY.....	67
	ZÁVĚR	67
	LITERATURA	71
	PŘÍLOHY	76

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Seznam obrázků

Obrázek 2 Hlavní činitelé v mikroprostředí společnosti	11
Obrázek 3 Organizační struktura podniku Goodday s.r.o.	28
Obrázek 4 SWOT analýza Libereckého kraje	36

Seznam Tabulek

Tabulka 1 Faktory odlišení.....	19
Tabulka 2 Složky marketingového mixu - koncept 4P a 4C.....	25
Tabulka 3 Míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu.....	40
Tabulka 4 Dotazníkové šetření se zprostředkovateli zájezdů	52
Tabulka 5 Realizace cílů metodou LOG frame.....	58

Seznam Grafů

Graf 1 Podíl tržeb na poskytovaných službách	30
Graf 2 Vývoj HDP v ČR mezičtvrtletně a meziročně	38
Graf 4 Polaritní profil třech hlavních konkurentů podniku Goodday s.r.o.	41
Graf 5 Konkurenční profil společnosti BPR Sychrov s.r.o.	43
Graf 6 Parametrická metoda konkurenčních výhod produktu (NEJ) pro TB programy.....	44
Graf 7 Poptávka realizace TB aktivit dle ročního období.....	50

1 Úvod

V průběhu historie podniky hledaly způsob, jak zefektivnit svou práci, úspěšněji předvídat tržní příležitosti a plnit definované cíle. Postupem času došly k poznání, že ke skutečnému posunu není dostačující pouze modifikovat již existující zavedené formy podnikání, ale je třeba pokusit se nalézt úplně nové směry, nové paradigma. Platnost tohoto procesu je znatelná v evoluci podnikatelských koncepcí v moderním marketingovém řízení. Vývoj koncepcí řízení a výroby se v čase měnil od konceptu výrobního, přes produktový, produktově distribuční k marketingovému, marketingově společenskému, až k marketingové filosofii tvorby hodnot pro cílového zákazníka a marketingové filosofii paralelně fokusované na zákazníka a veřejně prospěšné aktivity.

Marketingová koncepce je v dnešní době alespoň v určité minimální podobě, například prostřednictvím nástrojů marketingové propagace, uplatňována v téměř každém podniku. Jako zřetelný nedostatek podniků se ovšem jeví absence strategií, které by byly dílčím marketingovým mixům a aktivitám nadřazené a určovaly jejich směr. Z tohoto důvodu pak dochází k roztříštěnosti marketingových aktivit a jejich vzájemné nekonzistenci. Zavedení marketingového strategického řízení umožňuje podniku dlouhodobě uspořít prostředky vydané na marketing a efektivně je alokovat, zvyšuje šanci podniku maximalizovat své konkurenční výhody a minimalizovat konkurenční nevýhody a pomáhá komplexně zvýšit efektivitu všech marketingových aktivit a tím i prosperitu celého podniku.

Strategický marketing je ústřední téma této diplomové práce, která rozšiřuje problematiku marketingového plánování pro podnik Goodday s.r.o.¹, zpracovanou autorem v bakalářské práci v roce 2009. Goodday s.r.o. je profesionální agentura disponující poměrně širokou nabídkou služeb. Jako svůj firemní program uvádí: sportovní a kulturní produkci, foto a video produkci, outdoorové programy a

¹ Kvůli ochraně dat se jedná o smyšlený název jinak reálně existující společnosti disponující v práci všemi popsánymi skutečnostmi.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

teambuilding, event marketing – media relations, DTP, grafické práce a další služby. Kromě uvedených činností provozuje dva kulturně-hudební kluby, penzion a multifunkční sportovně-rekreační centrum. Portfolio činností podniku je tedy široké a multispektrální a vyžaduje tak rozdílné formy marketingu v praktických aplikacích. Pro dosažení dostatečné hloubky zpracování problému, se diplomová práce zabývá prioritně zkoumáním dílčích podnikatelských oborů z portfolia podniku, konkrétně: sportovní a kulturní produkcí a realizací teambuildingových programů, které patří z hlediska podílu tržeb na službách podniku za nejvíce relevantní. Práce ovšem zkoumá podnik i z hlediska jeho schopnosti využívat synergických efektů všech jeho materiálních i nemateriálních statků.

Z vypracování bakalářské práce před třemi lety vzešla řada doporučujících opatření, z nichž bylo přibližně 20 % úspěšně implementováno do provozu podniku. Diplomová práce zpracovává problematiku strategického marketingového plánování hlouběji v kontextu dnešní makroekonomické a mikroekonomické situace podniku s užitím sofistikovaných metod, které nebylo možné z důvodu omezeného rozsahu bakalářské práce aplikovat. Jedná se především o metody zaměřené na konkurenční benchmarking a identifikaci a kvantifikaci konkurenčních výhod. Hlavní problém hospodaření podniku Goodday s.r.o. zůstává dle jeho majitelů v posledních čtyřech letech stejný. Až 80% jeho příjmů tvoří stálí klienti (key customers), z nichž někteří byli nuceni z důvodu ekonomické krize a s ní spojených úsporných opatření odříci smlouvenou spolupráci. Pokles příjmů vázaný na toto riziko je i nadále vysoce pravděpodobný, proto by bylo účelné zaměřit marketingovou strategii podniku na zisk nových klientů na stávajících, i nových trzích.

Struktura práce je rozdělena na čtyři hlavní části: úvod, teoreticko-metodologickou část, praktickou část a závěr. Cílem praktické části práce, který je také hlavním cílem této diplomové práce, je návrh marketingové strategie, která pomůže podniku získat nové zákazníky. Na hlavní cíl se váží dílčí cíle, kterými jsou formulace marketingových strategických cílů a marketingového mixu. Dílčím cílem teoreticko-metodologické části

práce je shromáždění teoretických informací o strategickém marketingu a aplikovaných metodách ze širokého spektra zdrojů. Závěr práce shrnuje dosažené výsledky a navržená doporučující opatření.

Metodika dosahování cílů práce se skládá ze dvou hlavních částí. První část obsahuje sběr relevantních informací, získaných rozbořením širokého spektra sekundárních zdrojů, potřebných k detailnímu prozkoumání problematiky strategického marketingu podniku, situační analýzy a souvisejících metod. Druhá část využívá metodiku popsanou v teoreticko-metodologické části práce při posouzení současného stavu strategického marketingového řízení v podniku, jeho postavení v ekonomickém prostředí, identifikaci konkurenčních výhod a formulaci doporučujících opatření. Mezi aplikované metody sběru primárních dat patří například metoda strukturovaného rozhovoru a dotazníkové šetření, mikroanalýza podniku v podobě metody sedmi sil, makroanalýza podniku, metody kvantifikace konkurenčních výhod a metoda plánování LOG frame.

2 Teoreticko-metodologická část

Teoreticko-metodologická část obsahuje v jejím úvodu metodický postup práce, následují dílčí kapitoly s teorií vztahující se ke zkoumané problematice a charakteristika metod, které budou aplikované v navazující praktické části.

2.1 Metodický postup

Práce vznikla na základě rozboru primárních a sekundárních zdrojů dat. Sekundární data byla získána literární rešerší v teoreticko-metodologické části práce, z následujících zdrojů: odborné tištěné publikace ve vlastnictví autora práce, odborné tištěné publikace z městských knihoven, odborné texty získané v databázi Proquest, webové stránky, jejichž zaměření souvisí s problematikou diplomové práce, odborné tištěné časopisy a vnitřní zdroje podniku, kterými jsou jeho účetní a propagační materiály.

Primární data byla zjištěna rozbořením stávajícího stavu podniku a jeho postavení vůči hlavním konkurentům. Za účelem identifikace komplexního souboru faktorů majících vliv na podnik, které je nutné zvážit pro návrh marketingových cílů a marketingové strategie, byla aplikována řada dílčích metod. Konkrétně se jednalo o tyto metody: SLEPT analýza sloužící k identifikaci faktorů makroprostředí a analýza sedmi konkurenčních sil podniku, sloužící k rozboru faktorů mikroprostředí. Ke kvantifikaci konkurenčních výhod hlavních konkurentů byly použity metody polaritního a konkurenčního profilu a parametrická metoda NEJ. Pro posouzení současného stavu marketingu podniku bylo vyhodnoceno šest základních marketingových procesů užitím SWOT analýz. Ke sběru primárních dat o fungování podniku, byla použita metoda strukturovaného rozhovoru² s jednatelem podniku.

Výše uvedené postupy vedly k identifikaci dílčích problémů, které byly dále řešeny následujícími metodami. Ke zjištění příčiny poklesu realizace teambuildingových aktivit (nejvýnosnější aktivita podniku) v zimním období, byla využita metoda dotazníkové šetření. Cílem šetření bylo zjistit preference ročních období klientů pro tento druh aktivit, tedy zdali je propad této aktivity způsoben nedostatkem poptávky klientů v zimních měsících, či může být způsoben vlivem jiných faktorů. Osloveno bylo 45 klientů³ podniku Goodday s.r.o. v období 1.7 - 25. 7. 2013, návratnost dotazníku byla 82%. Dotazníkové šetření bylo použito také za účelem zjištění poptávky klientů podniku po tvorbě video záznamů z firemních akcí. Vzhledem k tomu, že poptávka po této službě v posledních dvou letech významně vzrostla a pro podnik tvoří podnikatelskou příležitost. Osloveno bylo 45 klientů v období 15. 9. – 10. 10. 2013, návratnost dotazníku byla 80%. Třetí dotazníkové šetření bylo aplikováno za účelem zjištění dat o potenciální poptávce zahraničních turistů po rekreaci v oblasti provozované společnosti. Dotázáno bylo 17 tzv. tour operátorů v období 4. 9 – 16. 9. 2013 formou elektronické pošty, návratnost dotazníku byla 88%. Ve všech případech metod

² Viz Příloha č. 1 Okruhy otázek a konkrétní otázky pro strukturovaný rozhovor s jednatelem podniku – první část, str. 76 a Příloha č.

² Okruhy otázek a konkrétní otázky pro strukturovaný rozhovor s jednatelem podniku – druhá část, str. 77.

³ Jednatelů podniků, ředitelů, či jiných osob v podnikové organizační struktuře, v jejichž kompetenci je odpovídat na položený dotaz.

dotazníkového šetření se jednalo o účelový výběr respondentů z řad podnikových klientů, nikoli výběr pravděpodobnostní, proto výsledky nejsou široce generalizovatelné, i tak jsou ovšem pro potřeby podniku užitečné.

Identifikovaná data byla následně sumarizována v souhrnné SWOT analýze podniku. Na základě SWOT analýzy byly definovány strategické cíle s respektováním metody tvorby cílů SMART a navržena strategie k jejich dosažení. Strategie byla naplánována užitím metody LOG frame a následně podrobněji rozvedena prostřednictvím navržených doporučení v marketingovém mixu.

2.2 Strategie, strategické řízení a strategický marketing

Dříve, nežli budou detailně popsána specifika strategického marketingu, je vhodné uvést význam pojmů „strategie“, „strategické řízení“ a „strategický marketing“, tak jak jsou chápány v odborné literatuře a definovat vzájemnou vazbu mezi strategickým řízením a strategickým marketingem.

Dle Havlíčka, Kašíka (2005) a Horákové (2001) je strategie určité schéma postupu, které znázorňuje, jak za daných specifických podmínek dosáhnout stanovených cílů. Je to soupis kroků a činností, které jsou vykonávány s vědomím existence částečné nevědomosti o budoucích podmínkách, okolnostech a souvislostech, kdy nelze identifikovat všechny možné alternativy a není možné exaktně formulovat dílčí výhody a nevýhody pro potřebu budoucího rozhodování.

Strategické řízení dle Keřkovského, Vykypěla (2006) označuje v obecném slova smyslu činnosti fokusované na údržbu dlouhodobého souladu mezi posláním podniku, jeho dlouhodobými cíli, disponibilními zdroji a mezi podnikem a prostředím, ve kterém podnik existuje. Hanzelková, Keřkovský, Odehnalová, Vykypěl (2009) považují strategické řízení za výkon sekvence aktivit, kdy definování strategie je pouze jejich jedním článkem. Existence strategie v podniku tak dle stejných autorů automaticky neznamená, že je podnik strategicky řízen.

Pojem „strategický marketing“ není jednoznačně obsahově definován. Dle Horákové (2001) se jedná o proces, spojený s těmito činnostmi: vypracováním analýz (vnitřní podmínky podniku, příležitosti a ohrožení, konkurence), s participací na vytvoření podnikových cílů a strategií, s participací při vytvoření marketingových cílů, s volbou marketingových strategií k dosažení cílů, s vypracováním realizací a kontrolou a s komplexním řízením marketingového procesu. Odlišně definují strategický marketing Kotler, Wong, Saunders, Armstrong (2007), kteří na něj nahlízejí jako na proces ke zkoordinování silných stránek podniku se skupinami zákazníků, kterým podnik může sloužit. Dle stejných autorů se jedná také o proces, který má vliv na celkový směr a budoucnost podniku, proto je pro něj nutné poznat jeho makroprostředí, mikroprostředí a cílové trhy. Hanzelková, Keřkovský, Odehnalová, Vykypěl (2009) považují marketingovou strategii za specifikaci záměrů, kterých chce podnik v dlouhodobém časovém horizontu docílit v oblasti marketingu. Strategie by pak prostřednictvím marketingových činností měla plnit strategické obchodní cíle a dosahovat konkurenčních výhod. Stejní autoři pak marketingové strategii nadřazují strategii obchodní a korporátní, nad nimiž je ještě mise a vize podniku⁴, z tohoto konceptu bude diplomová práce vycházet. Autoři, jako např. Kernis, Peterson (1993), pojmy „marketing a „strategický marketing“ nerozlišují. Primární účel marketingu je dle jejich filosofie tvorba dlouhodobých, prospěšných vazeb mezi podnikem a veřejností. Strategické rozhodování je pak nezbytnou činností každého manažera.

Je patrné, že existuje mnoho odlišných interpretací strategického marketingu, Jakubíková (2008) v nich shledává následující společné znaky: zacílení na budoucnost, na budoucí zákazníky, na potřeby a poptávku očekávanou v budoucnosti a obecně na budoucí činnost podniku. Mezi strategickým řízením podniku a strategickým marketingem pak existuje dle Jakubíkové (2008) úzká vazba. Dle této autorky strategický marketing definuje nároky na funkcionální strategie a především vytváří

⁴ Viz příloha Příloha č. 3 Hierarchie firemních strategií.

podklady pro strategická rozhodnutí podniku, zpracováním dat o trzích a konkurenci. Podobně shlíží na strategický marketing také Horáková (2001), která jej považuje za jeden ze základních kamenů podnikového strategického řízení, protože úspěch podniku je závislý na jeho permanentním uplatnění na cílových trzích. Dle stejného zdroje je strategický marketing systémově propojen s procesem řízení podniku a existuje mezi nimi silná korelace. Meffert (1996) uvádí, že dle mnohých příznaků se strategický marketing stává dokonce „srdcem“ strategického řízení podniku v procesu jeho evoluce.

2.3 Strategický marketing v moderním podniku

Jak již bylo uvedeno v závěru předchozí kapitoly, strategický marketing je úzce propojen se strategickým řízením podniku. Dle Jakubíkové (2008) se běžně uvádějí tři úrovně marketingu uplatňované v praxi podniku: strategický marketing, taktický marketing a operativní marketing. Dle stejného zdroje jsou pak výše uvedené úrovně do určité míry propojené s třemi úrovněmi organizační struktury podniku a to následujícím způsobem: vrcholový management vykonává strategická rozhodnutí, střední management rozhoduje o taktice a nižší management zabezpečuje operativní rozhodování.

Dle uvedené hierarchie je tak strategický marketing v kompetenci vrcholového vedení podniku. Je ovšem účelné uvést, že dle Myung-Sua, Hilla (2000) nemusí být vždy takováto přílišná formalizace řízení, v rychle se měnících tržních podmínkách, výhodou. Dle stejných autorů, je zejména v menších podnicích výhodné, aby se k plánování vyjádřili i další zaměstnanci. Důležité pak bude, aby lidé tvořící strategii byly kompetentní, dle Ashilla, Nicholase, Daviese (2003), bude marketingová strategie v podniku úspěšná, jen pokud jí budou vykonávat lidé, kteří jí rozumí a jsou dostatečně motivováni k dosahování jejích cílů. Vrcholový management podniku dle Horákové (2001) a Boučkové (2003) stanovuje také „principiálních zásady“ a „klíčová omezení“ v rámci procesu strategického řízení pro podnik jako celek. Strategický marketing v podniku se následně odvíjí od těchto stanovených zásad a limitů. Dle Boučkové

(2003) to pro strategický marketing znamená respektovat: poslání podniku (misi, vizi), podnikové cíle a podnikovou strategii. Hanzelková, Keřkovský, Odehnalová, Vykypěl (2009) řadí mezi podnikovou a marketingovou strategii ještě tzv. business strategii.⁵

Dle Horákové (2001) nabývá marketing v podniku strategický charakter v případě, kdy se v momentě plánování budoucích podnikových aktivit, soustředí na cílení na potenciální zákazníky a specifikaci jejich potřeb. Dle stejného zdroje strategický marketing projektuje podmínky budoucího trhu, pomáhá podniku připravit se na změny v prostředí a efektivně na ně reagovat, identifikovat příležitosti a hrozby a ukazuje podniku nutnost zvažovat dlouhodobé důsledky rozhodnutí, které vykonává v současnosti. Ačkoli je strategický marketing primárně zaměřen na konečný trh, s cílem naplnit potřeby zákazníka, je patrné, že ve svém důsledku prostupuje celý podnik. Toto tvrzení, jak uvádí Jakubíková (2008), odpovídá modernímu pojetí marketingu, kdy se marketing přes různá vývojová stádia, jako např. začlenění marketingu do prodejního oddělení, či vytvoření podnikového marketingového útvaru, dostal až do dnešního stádia jeho uplatňování ve všech aktivitách podniku. Výsledky strategického marketingového šetření tak dle Horákové (2001), ovlivňují nejen strategické cíle podniku, ale i operativní marketing, který je uvádí do každodenní praxe. Obsah a míra užití strategického marketingu závisí dle Jakubíkové (2008) na velikosti podniku, jejím zaměření a charakteristice trhu. Dílčí procesy strategického marketingu a jejich logická posloupnost bude popsána v následujících kapitolách.

Na závěr této kapitoly je účelné zmínit, že i když je strategické marketingové řízení a strategické řízení obecně významnou konkurenční výhodou a dle Hanzelkové, Keřkovského, Odehnalové, Vykypěla (2009) může ovlivňovat úspěch podniku na trhu až z 80 %, v prostředí ČR je stále mnoho podniků, které jej nemají v podnikové praxi implementované. Dle serveru euroskep.cz (2007), se v českých, zejména malých a středních podnicích, majitelé řídí stále především svou intuicí. Dle stejného zdroje nemají zpracované vize, mise a exaktně stanovené korporátní a marketingové strategie a

⁵ Viz Příloha č. 4 Marketingová strategie v systému firemních strategií.

pod slovem marketing si představují jen standardní propagační mix. Podobně je tomu dle Gabrielli, Balboni (2010) i v dalších evropských zemích, konkrétně např. ve Velké Británii, kde majitelé podniků užívají operativní marketing k řešení krátkodobých cílů, nikoliv už dlouhodobý strategický koncept. Přitom, jak uvádí Keegan (2004) a z předchozích kapitol je patrné, společnosti, které implementují strategický koncept marketingu, vytvoří pro podnik unikátní hodnotu, která se stane jeho konkurenční výhodou.

2.4 Proces strategického marketingového řízení

Jakubíková (2008) definuje marketingové řízení jako proces skládající se z rozboru příležitostí, marketingového výzkumu a selekce cílového trhu, z tvorby marketingových strategií, tvorby plánů marketingových programů, organizace marketingových aktivit a provádění kontroly všech marketingových aktivit s cílem realizace směn, které uspokojí jednotlivce i podniky. Blažková (2007) tento proces popisuje v širších souvislostech, jako první krok uvádí vytyčení dlouhodobých cílů ve vizi a misi společnosti, tímto dojde k určení strategického směřování podniku. Dle stejného zdroje proces pokračuje v těchto fázích: zpracování situační analýzy podniku, na jejímž základě, při respektování podnikových cílů, dochází ke generování marketingových strategií a zhodnocení strategií, z nichž je vybráno nejvíce optimální řešení, na jehož základě se vytváří rozpočet, detailní akce a delegace činností a zodpovědnosti. Zvolená strategie je posléze implementována v realizační fázi procesu. V závěrečné fázi je strategie kontrolována, komparována s původním plánem a vyhodnocena.

Z uvedených poznatků je zřejmé, že strategický marketingový proces tvoří tři hlavní fáze, které jsou aplikované v logické posloupnosti a jejich pořadí tak nelze měnit, jsou jimi: plánování, realizace a kontrola. Dle Lu, Kuei (1995) je důležité, aby strategická marketingová orientace všech jeho fází měla být orientována s ohledem na uspokojení zákazníka. Dílčí fáze budou charakterizovány v následujících kapitolách.

2.5 Fáze strategického marketingového plánování

Strategické marketingové plánování je první fází strategického procesu řízení podniku. Dle Tomka, Vávrové (1999) je marketingové plánování systematické prosazování podnikových úkolů, vycházejících z hlavních podnikových a marketingových cílů. Podle Jakubíkové (2008) označují některé podniky etapu svého strategického plánování za strategické marketingové plánování, s cílem zdůraznit tak jejich chápání marketingu jako filosofie tvorby hodnot pro zákazníka, prostupující všemi podnikovými činnostmi.

Boučková (2003) uvádí čtyři základní kroky marketingového plánování: marketingovou situační analýzu, stanovení marketingových cílů, formulování marketingových strategií a sestavení marketingového plánu. Jakubíková (2008) doporučuje další dva kroky, jimiž jsou sestavení marketingových programů a rozpočtů. Jednotlivé kroky jsou pak dle stejné autorky prováděny v následujícím pořadí: 1. Situační analýza, 2. Stanovení marketingových cílů, 3. Formulování marketingových strategií vedoucích k dosažení cílů, 4. Sestavení marketingových programů, 5. Sestavení rozpočtů, 6. Kontrola výsledků a zhodnocení celého procesu.

2.5.1 Marketingová situační analýza:

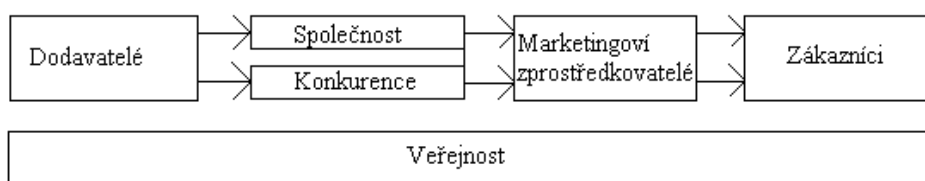
Marketingová situační analýza je dle Munoz, Husera (2008) první nezbytný krok ve strategickém marketingovém plánovacím procesu. Dle Horákové (2001) se jedná o kritické, objektivní a systematické zkoumání vnitřní situace podniku a postavení podniku ve vnějším prostředí. Jakubíková (2008) uvádí, že smyslem situační analýzy je nalezení nejpřínosnějšího poměru mezi příležitostmi vnějšího prostředí (výhodnými pro podnik) a mezi schopnostmi a zdroji podniku. Pochopení prostředí, ve kterém podnik působí, je pak dle Kotlera, Armstronga (2004) nezbytné pro tvorbu efektivních marketingových strategií. Stejný zdroj dělí marketingové prostředí do dvou složek: mikroprostředí a makroprostředí. Obě složky budou podrobněji definovány v následujících kapitolách.

Další komplexní variantu marketingové situační analýzy přehledně zobrazuje Hanzelková, Keřkovský, Odehnalová a Vykypěl (2009) na obrázku v příloze práce.⁶

2.5.1.1 Mikroprostředí

Mikroprostředí se skládá z faktorů, které jsou dle Boučkové (2003) a Jakubíkové (2008) do určité míry ovlivnitelné aktivitami podniku. K těmto faktorům Jakubíková (2008) řadí: konkurenci, veřejnost, odběratele, dodavatele a zákazníky. Kotler, Armstrong (2007) řadí do mikroprostředí také daný subjekt, tedy samotný podnik (firmu, organizaci apod.), který je předmětem zkoumání. Koudelka, Vávra (2007) člení faktory mikroprostředí na horizontální a vertikální. Mezi horizontální členění řadí: konkurenci, podnik a veřejnost. Mezi vertikální pak dodavatele, podnik, obchodníky a zákazníky. Dílčí faktory tvořící mikroprostředí dle Kotlera (2007) znázorňuje následující obrázek:

Obrázek 1 Hlavní činitelé v mikroprostředí společnosti



Pramen: Kotler (2007)

a) Zákazníci

Koudelka, Vávra (2007) uvádí, že marketingové nazírání na zákazníky spočívá v shromáždění informací o okolnostech podmiňujících vztah zákazníků k produktům a službám. Jakubíková (2008) řadí k faktorům, které jsou za účelem analýzy zákazníku zjišťovány, např. demografické a socioekonomické faktory zákazníka, jeho motivy ke koupi, geografickou koncentraci a data o nákupním rozhodování. Podnik by měl dle Kotlera (2007) sledovat možnost zisku nových zákazníků napříč spektrem všech

⁶ Viz Příloha 5 Systém analýz pro strategickou analýzu marketingu.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

dostupných trhů, stejný zdroj pak dělí trhy na: průmyslové, spotřebitelské, trhy obchodních mezičlánků, institucionální trh, trh státních zakázek a mezinárodní trh. Z uvedených informací je zřejmé, že pro úspěšnou realizaci strategického marketingového plánu musí podnik poznat své zákazníky, tedy mít o nich k dispozici validní a relevantní informace, na základě kterých se může rozhodovat při tvorbě marketingových strategií.

b) Veřejnost

Dle Kotlera (2007) se jedná o sběr informací o institucích a komunitách vyskytujících se v oblasti působení podniku, např. laická i odborná veřejnost, média, správa daného území, vládní instituce a organizace mající vliv na chod společnosti, jako např. finanční instituce, ekologické skupiny a další, které mohou jakkoliv zasahovat do působení podniku. Ogilvy (2001) uvádí, že projekt nemůže být neúspěšný, v případě, že má na své straně veřejné mínění, a naopak žádný projekt nemůže být úspěšný, pokud je veřejné mínění proti němu.

c) Dodavatelé

Dodavatelé jsou dle Boučkové (2003) nezbytní pro zajištění potřebných zdrojů pro výrobu zboží a služeb, proto je třeba provádět jejich důkladný výběr a věnovat se jejich hodnocení, zejména z hlediska ceny a spolehlivosti dodávek. Jakubíková (2008) upozorňuje na důležitost filosofie nákupního marketingu, dle které jsou dodavatelé podniku vnímáni jako další segment zákazníků. Je tedy vhodné, stejně jako v případě „standardních“ zákazníků, analyzovat také dodavatele. Zejména z dlouhodobého hlediska může být dle Coveyho (1997) pro podnik výhodné, navázat s dodavateli partnerský vztah, při respektování filosofie „výhra/výhra“, tedy vzájemně prospěšného obchodního procesu.

d) Konkurence

Kotler (2007) uvádí základní pravidlo, dle kterého k dosažení úspěchu musí podnik poskytnout vyšší hodnotu a uspokojení pro zákazníka, než konkurence. Dále také

zdůrazňuje nutnost odlišení podnikové nabídky od konkurence v myslích spotřebitelů, čímž podnik získá strategickou výhodu. Dle stejného zdroje se systematické sledování konkurence a analýza jejich činnosti, v dnešní době jeví jako nepostradatelná. V diplomové práci jsou pro benchmarking a kvantifikaci konkurenčních výhod užity sofistikované metody, charakterizované v dalších kapitolách.⁷

V praktické části práce budou v samostatných kapitolách popsány zákazníci podniku a jeho vztahy s veřejností. Další dva faktory mikroprostředí – dodavatelé a konkurence, budou charakterizovány v rámci metody sedmi konkurenčních sil, uvedené v následující kapitole.

2.5.1.1.1. Metoda 7 konkurenčních sil

Jednou z nejčastěji aplikovaných teoretických struktur sloužících pro rozbor mikroprostředí je dle Fyalla, Garroda (2005) Porterův model pěti sil. Model zachycuje konkurenční faktory působící na podnik, konkrétně jsou to: 1. Hrozba nových vstupů do odvětví, 2. Rivalita mezi stávajícími konkurenty, 3. Hrozba substitutů, 4. Vyjednávací schopnost kupujících a 5. Vyjednávací schopnost dodavatelů. Dle Čichovského (2002) je vhodné používat také další dva relevantní faktory, kterými jsou: síla disponibilních informací a konkurenční síla finančních zdrojů. Dílčí síly jsou charakterizovány následujícím způsobem:

- a) Hrozba vstupu potenciálních konkurentů a obtížnost vstupu na daný trh.

Označuje hrozbu nových potenciálních konkurentů do odvětví, kde působí zkoumaný objekt a velikost bariér vstupu na daný trh. Hill, Jones (2009) označují za potenciální konkurenci tu, která v současné situaci nekonkuruje v daném odvětví, ale disponuje zdroji a schopnostmi, které jí umožňují se konkurentem stát. Vstup nové konkurence je pak logicky hrozba, která může negativně ovlivnit profitabilitu zkoumaného subjektu.

⁷ Viz kap. 2.8 Metoda polaritního profilu a konkurenčního profilu a kap. 2.9 Parametrická metoda konkurenčních výhod produktu (NEJ).

b) Vyjednávací schopnost odběratelů

Dle Kotlera (2009) je atraktivita odvětví tím nižší, čím vyšší je kupní síla odběratelů. Soukalová (2004) považuje za „silného“ odběratele toho, který má silné postavení vůči zkoumanému subjektu a může snadno přejít ke konkurenci.

c) Vyjednávací schopnost dodavatelů

Vyjednávací schopnost dodavatelů je dle Kotlera (2009) ovlivněna jejich možnostmi ovlivňovat cenu a dodávané množství produktů. Dle Soukalové (2004) je dodavatel silný, neexistují-li snadno dostupné substituty.

d) Rivalita mezi stávajícími konkurenty

Udává, jak silný je konkurenční boj na zkoumaném trhu. Jakubíková (2008) uvádí možná kritéria analýzy konkurence, jsou jimi např.: finanční zdroje, strategické cíle, celkové disponibilní zdroje, výše zisku, marketingová koncepce, tržní podíl, flexibilita, nesporná konkurenční výhoda aj. Stejný zdroj doporučuje podnikům identifikovat své přednosti a slabiny prostřednictvím komparace silných a slabých stránek konkurenta s vlastními. Dle Soukalové (2004) se hrozba nových vstupů do odvětví snižuje s přítomností tzv. vstupních bariér⁸ na daný trh.

e) Hrozba substitučních výrobků

Udává, jak snadno mohou být produkty, či služby podniku nahrazeny jinými.

f) Síla disponibilních informací

Dle Čichovského (2002) se jedná o dostupnost zkoumaného subjektu k relevantním informačním zdrojům.

⁸ Bariéry vstupu jsou podmínky, které musí podnik splnit a překážky, které musí překonat, aby se dostal na požadovaný trh – pozn. autora.

g) Konkurenční síla finančních zdrojů

Dle Čichovského (2002) se jedná o dostupnost podniku k finančním zdrojům a snadnost jejich získání.

2.5.1.2 Makroprostředí

Makroprostředí podniku je tvořeno faktory, které významně ovlivňují činnost podniku a na rozdíl od faktorů mikroprostředí, jsou dle Horákové (2004) z pozice podniku nekontrolovatelné a neovlivnitelné. Jakubíková (2008) tomuto tvrzení částečně oponuje a uvádí jako vhodnější chápat makroprostředí jako obtížně ovlivnitelné. Změny v „ovlivnitelnosti“ je dle stejného zdroje možné docílit především prostřednictvím proaktivního jednání podniku v asociacích, sdruženích, společenstvích, zájmových skupinách apod. Jako příklad uvádí stejný zdroj lobby na podnikové, státní, i mezinárodní úrovni (např. v EU).

Faktory makroprostředí jsou dle Boučkové (2003) známé pod akronymem PEST.⁹ Jedná se o faktory politické, ekonomické, sociokulturní a technologické, které mohou ovlivnit chod podniku. Dle stejného zdroje se v dnešní době užívá také forma PESTE, neboli výše uvedené faktory rozšířené o faktor ekologický.

a) Politické faktory

Dle Boučkové (2003) se jedná o vyhodnocení, jaká legislativa, orgány státní správy a zájmové skupiny, mají vliv na činnost podniku. Jakubíková (2008) uvádí také celkovou politickou situaci a stabilitu země, stabilitu vlády a členství země v mezinárodních politicko-hospodářských uskupeních. Kotler (2005) v rámci politických faktorů zdůrazňuje důležitost společenské odpovědnosti podniků.

⁹ Někdy se uvádí pod označením STEP – pozn. autora

b) Ekonomické faktory

Ekonomické prostředí se dle Kotlera (2005) skládá z faktorů, které mají vliv na kupní sílu spotřebitelů a strukturu jejich výdajů. Boučková (2003) považuje za důležitou zejména celkovou kupní sílu, závislou na faktorech typu: skutečné příjmy obyvatelstva, výše úspor, inflace a výše úvěrů poskytnutých spotřebitelům. Mezi další důležité faktory řadí Jakubíková (2008) vývoj HDP, úrokové sazby, míru nezaměstnanosti, kurzy měn a další makroekonomické faktory, relevantní dle zaměření podniku.

c) Sociokulturní faktory

Jakubíková (2008) uvádí dvě roviny sociokulturních faktorů, jsou jimi: faktory spojené s kupním chováním spotřebitelů a faktory ovlivňující chování organizací. První uvedenou skupinu dělí dále Koudelka, Vávra (2007) na kulturní a sociální. Kulturní faktory v sobě dle stejného zdroje zahrnují: spotřební zvyky, neverbální komunikaci, kulturní hodnoty a další specifické chování spotřebitelů, sociální faktory pak tvoří: úroveň vzdělání, sociální stratifikace společnosti, příjmy, majetek aj. Kotler (2005) označuje uvedené faktory jako demografické, tedy vztahované k demografii jako vědě, zkoumající a charakterizující skupiny lidí a populaci. Dle stejného zdroje je demografie velmi relevantní, protože spotřebitelé tvořící dílčí trhy, jsou také skupinami lidí.

d) Technologické faktory

Dle Kotlera (2005) jsou v dnešní době technologické faktory zřejmě nejvíce důležité ze všech makroekonomických činitelů. Za zásadní považují tyto faktory také Hanzelková, Keřkovský, Odehnalová, Vykypěl (2009), kteří řadí mezi nejdůležitější současné trendy s budoucím vlivem: rozvoj internetu, digitalizaci TV a rozvoj mobilních sítí aj. Synek (2002) uvádí, že pokrok v technologiích umožňuje dosahovat lepší prosperity podniku, zvyšovat konkurenceschopnost a humanizovat práci. Kotler (2005) i Synek (2002) však upozorňují i na stinné stránky vývoje technologií, jako je negativní vliv na životní prostředí, či sociální problémy. Jakubíková (2008) uvádí jako příklad technologických faktorů: výrobní faktory, IT technologie, skladovací faktory, dopravní faktory, aj. Dle

Machkové (2009) se pro analýzu technologického prostředí využívají například tyto údaje: výdaje na výzkum a vývoj, jejich výše v dílčích odvětvích, počet mezinárodních patentů, počty vědeckých pracovníků, uživatelů internetu, dostupnost výpočetní technikou atp.

2.5.2 Přístup podniku k faktorům marketingového prostředí

Po rozboru dílčích složek marketingového prostředí, je účelné uvést, jaký přístup by k nim podnik měl zachovávat. Kotler (2005) doporučuje aktivní postoj, tedy aktivní snahu ovlivnit postoj veřejnosti a jeho dalších dílčích složek. Jako příklad aktivního ovlivňování prostředí uvádí stejný zdroj např. PR články v médiích, s cílem formovat veřejné mínění, či mediální akce, mající za cíl získat příznivé hodnocení v médiích.

Jakubíková (2008) považuje za důležité vycházet při hodnocení vlivů faktorů z globálního makroprostředí a poté sestupovat, až k prostředí lokálnímu. Konkrétně dle hierarchie: svět, kontinent, země, region, obec. Pro podnik je pak dle Horákové (2001) důležité umět vybrat, analyzovat a sledovat vývojové trendy pouze těch faktorů, které mají vliv na jeho prosperitu. Synek (2002) k marketingovému prostředí píše, že pokud jím podnik nemá být při své činnosti „zaskočen“ a hodlá-li jej naopak využít ve svůj prospěch, musí jeho měnící se dynamiku aktivně sledovat.

2.6 Rozbor výkonného marketingu podle jednotlivých procesů

Pro objektivní posouzení současného stavu marketingu v podniku je účelné provést rozbor jeho dílčích procesů. Čichovský (2002) uvádí šest základních marketingových procesů, které charakterizuje následovně: a) proces transakčního marketingu - optimalizace transakcí a jejich podpora na spotřebitelských, podnikových a státních trzích, b) proces relačního marketingu - zaměření na vztahy mezi subjekty v makroprostředí, mikroprostředí a vnitřním prostředí podniku, c) proces marketingu inovačního a inovativního - optimalizace vyhledávání novinek a inovací na trhu a jejich implementace do podnikové praxe, jedná se především o inovace produktů, služeb,

technologií, inovace organizační struktury a inovace marketingové metodologie, d) proces marketingu konkurence a konkurenceschopnosti - optimalizace konkurenčních strategií a zaměření na tvorbu konkurenčních výhod, e) proces marketingového výzkumu - fokusovaný na zisk, zpracování, interpretaci dat důležitých pro strategická rozhodnutí podniku, f) proces marketing managementu - optimalizace marketingového řízení, řízení procesů a veškerých marketingových aktivit.

2.7 Marketing konkurenceschopnosti a konkurenční výhoda

Vypracování situační analýzy podniku, popsané v předchozích kapitolách, generuje množství důležitých dat potřebných ke strategickému rozhodování. Další informace relevantní pro zpracování marketingové strategie, je možné získat metodickou identifikací konkurenčních výhod. Horáková (2001) uvádí, že zpracování marketingové situační analýzy společně s identifikací konkurenčních výhod tvoří klíčové prvky pro volbu a formulaci marketingové strategie podniku. Dle Johnsona, Scholese (1997) má být základní směr podniku definován dle jeho konkurenčních výhod. Konkurenční výhodu považoval jako jeden ze základních předpokladů úspěchu také Sun Tzu (2008). De Wit, Meyer (1994) a Wheelen, Hunger (1992) uvádí, že marketingová strategie redukuje konkurenční nevýhody a pomáhá naplňovat potenciál konkurenčních výhod. Je tedy zřejmé, že strategický marketing a marketing konkurenceschopnosti, který se zabývá identifikací konkurenčních výhod podniku, mají úzkou vazbu. Konkurenční prostředí má také vliv na budoucí vývoj podniku, dle Burkeho a Husselsové (2013), mají podniky, které už na začátku existence vyrůstají v silném konkurenčním prostředí, v případě, že přežijí první rok, několikanásobně větší úspěšnost ve svém budoucím konání.

Dříve, nežli budou charakterizovány konkrétní metody identifikace konkurenčních výhod, je vhodné definovat užité pojmy. Význam pojmu konkurenceschopnost je nejednoznačný. Čichovský (2008) na webu m-journal.cz sestavil dokonce jeho 18 významových pojetí. Podle takto definovaných pojetí, bude v rámci této diplomové

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

práce slovo konkurenceschopnost chápáno dle sedmého, tedy Porterovského pojetí, které uvažuje konkurenceschopnost jako schopnost podniku čelit sedmi hybným konkurenčním silám, v konkurenčním prostředí. V úvahu bude bráno také pojetí sedmnácté - marketingově produkční, které vychází z předpokladu, že zákazníci se ve svém nákupním rozhodování řídí především konkurenčními výhodami produktů a producentů. Konkurenční výhoda je dle Čichovského (2002) motivem pro nákup produktu, či služby na straně zákazníka a lze jí chápat nejen jako konkurenční výhodu samotného produktu, ale také jako konkurenční výhodu producenta, či distributora. Dle stejného autora platí tvrzení, že výrobek neprodávají jeho vlastnosti, ale jeho užitek a konkurenční výhody.

Kde je možné konkurenční výhody podniku hledat, naznačuje Charvát (2006) v následující tabulce faktorů odlišení:

Tabulka 1 Faktory odlišení

produkt	služby	personál	image	image
forma vlastnosti výkonnost trvanlivost konzistence spolehlivost opravitelnost styl design	dostupnost dodávky instalace školení zákazníků poradenství údržba rozmanitost	kompetentnost důvěryhodnost spolehlivost zodpovědnost komunikace	pokrytí odbornost účinnost	symboly médi atmosféra události

Zdroj: Charvát (2006)

Dle Čichovského (2002) je pro identifikaci nejvíce relevantních konkurenčních výhod podniku důležité, dokázat je kvantifikovat, tedy dokázat přiřadit konkrétní konkurenční výhodě konkrétní hodnotu. Stejný zdroj uvádí, že hodnota konkurenční výhody v porovnání s hodnotovým profilem odběratele a hodnotovým žebříčkem jeho životního stylu, určuje motivy pro koupi. V dalších kapitolách jsou charakterizovány metody, které budou v práci pro kvantifikaci konkurenčních výhod použity.

2.8 Metoda polaritního profilu a konkurenčního profilu

První dvě metody, které budou v práci použity ke kvantifikaci konkurenčních výhod, jsou metoda polaritního profilu konkurentů a metoda konkurenčního profilu doplněná o váhy jednotlivých konkurenčních výhod. Tyto dvě metody se dle Čichovského (2002) běžně používají v případech, kdy producent realizuje integrovaný systém řízení ISO 9001 a zpracovávají se standardně pro tři největší konkurenty zkoumaného subjektu.

a) Metoda polaritního profilu

Vypracování metody polaritního profilu dle Čichovského (2002) generuje informace potřebné k identifikaci konkurenční pozice třech hlavních konkurentů zkoumaného subjektu v jednotlivých parametrech. Každý parametr je ohodnocen dle sedmimístné stupnice, kde -3 je nejhorší známka a +3 ta nejlepší. Záporné hodnoty na stupnici představují konkurenční nevýhody producenta, kladné hodnoty pak logicky jeho konkurenční výhody. Spojením dílčích hodnot pak dle Malého (2008) dojde k vytvoření určité „grafiky“, která dovolí vyhodnotit silné a slabé stránky konkurentů.

b) Metoda konkurenčního profilu

Dle Čichovského (2011) zpracování metody konkurenčního profilu interním, nebo externím auditorem, umožňuje kvantitativní ohodnocení konkurenčních výhod, doplnění vah k dílčím konkurenčním výhodám pak důležitost těchto informací vůči zkoumanému subjektu. Hodnocení konkurenčních výhod, stejně tak jejich váhy, se měří v metrické škále +1 (nejmenší hodnota), až +5 (nejvyšší hodnota). Ohodnocení vah dle stejného zdroje vychází z odhadované důležitosti dané konkurenční výhody pro dosažení prosperity zkoumaného podniku v tržním prostředí České republiky. Dle stejného zdroje by tabulka měla být aktualizována v každém kvartálu, nebo po odvětvové výstavě, či veletrhu. Konkurenční výhody vyšší než +3, které mají současně váhu vyšší než +3, představují dle Čichovského (2011) konkurenční ohrožení firemní pozice objektu, jehož je hodnocený objekt konkurentem.

2.9 Parametrická metoda konkurenčních výhod produktu (NEJ)

Parametrická metoda konkurenčních výhod produktu (NEJ) je další metodou kvantifikace konkurenčních výhod, která bude v práci použita.

Základem metody „NEJ“ je dle Čichovského (2002) tvorba matice konkurenční důležitosti produktu (služby). Na vertikální ose jsou popisným způsobem uvedeny „nej“ produktu (služby), které představují nejdůležitější konkurenční výhody produktu. Na horizontální ose je číselná škála od nuly do devíti. Nula představuje nejnižší míru (vnímanou zákazníkem) a devítka nejvyšší.

2.10 Specifika marketingu služeb

Praktická část diplomové práce je zaměřena na podnik generující své zisky primárně v prostředí služeb, proto je vhodné uvést jejich specifické vlastnosti. Mezi nejčastěji zmiňované charakteristické vlastnosti služeb patří dle Vašítkové (2008): nehmotnost, neoddělitelnost, heterogenita, zničitelnost a vlastnictví.

- Nehmotnost

Služba je dle Kotlera, Armstronga (2004), na rozdíl od produktů, něco neuchopitelného, kupující nemá možnost ohodnotit její fyzické vlastnosti. Ke zhodnocení služby tak dojde až v momentě jejího vyzkoušení. Dle Vašítkové (2008) by podnik měl usilovat o „zhmotnění služeb“ tak, aby byly pozitivní vlastnosti služeb zákazníkovi co nejlépe charakterizovány. Toho je stejného autora možné dosáhnout například podrobným popisem služeb na webových stránkách podniku, či zveřejněním pozitivních referencí zákazníků.

- Neoddělitelnost od producenta služby

Výroba a užití služby dle Vašítkové (2008) probíhají v přítomném čase. Nelze tedy službu v jednom časovém období vyrobit a v jiném spotřebovat. V případě aktivit podniku zkoumaného v praktické části práce, se jedná např. o pořádání běžeckých

závodů, kdy služba vzniká až v momentě kontaktu podniku s běžcem, který se přihlásil do závodu. Celý proces služby je proto třeba důsledně naplánovat, aby naplnil zákazníkovo očekávání.

- Rozmanitost služeb

Rozmanitost služeb vnímá Koter, Armstrong (2004) jako nejednotný standard stejné služby. U podniku Goodday s.r.o. je možné použít příklad půjčovny raftů, kdy se zákazník splouvá řeku několik různých instruktorů. Schopnosti těchto instruktorů mohou dosahovat odlišných kvalit, hodnota služby vnímaná zákazníkem může být proto rozdílná podle toho, který instruktor je mu přidělen. Instruktoři by proto měli být odborně školeni, aby byl zajištěn určitý standard. Jak uvádí Rust, R., Chung, T. (2006), služby jsou většinou na rozdíl od produktů primárně založeny na vzájemné osobní interakci, proto je pro podnik důležité zaměstnance vybírat funkčními diagnostickými metodami a systematicky kontrolovat jejich pracovní výkonnost.

- Pomíjivost služby

Služby se dle Kotlera, Armstronga (2004) z podstaty věci nedají, na rozdíl od produktů, nikde uskladnit. Stejní autoři uvádí příklad, že pokud ujede majiteli jízdenky autobus, místo se mu už nevrátí. Problémová může být dle Vašítkové (2008) rovněž reklamační. Ačkoli je možné služby reklamovat, např. peněžní kompenzací, nedá se vrátit škoda, kterou špatně realizovaná služba způsobila.

- Vlastnictví

Z uvedených vlastností služeb vyplývá jejich další specifikum a to je nemožnost jejich vlastnictví zákazníkem. Dle Vašítkové (2008) zákazník nákupem služby obdrží pouze právo na specifikované využití, např. vypůjčení raftu na jedno splutí řeky. Boučková (2003) dodává, že vlastnictví, díky kterému je možné službu poskytovat, se nakonec navrátí k podniku, který je poskytovatelem služby. Na toto specifikum je možné dle Vašítkové (2008) reagovat např. užíváním dárkových poukazů na služby, nebo naopak zdůrazněním výhod, toho službu nevlastnit, např. je zábavnější a méně rizikové využít

služeb kvalitně konstruovaného lanového centra, s kvalifikovanými instruktory, nežli si sám stavět amatérské a nebezpečné na svém pozemku.

2.11 Plánování metodou LOG frame

Vytyčené cíle, definované na základě zpracování situační analýzy podniku a užitých metod popsaných v předchozích kapitolách, budou naplánovány pomocí metody logických rámců logical framework, neboli LOG frame.

Čichovský (2006) uvádí, že podstatou fungování metody LOG frame je nosná myšlenka (projektový cíl, marketingový cíl, či záměr), která je logicky rozvíjena ve vertikální 4 - stupňové hierarchii a v horizontální 4 - stupňové hierarchii. Ve schématu se postupuje od pravého dolního rohu obrázku směrem podle vyznačených šipek.¹⁰ Dle stejného zdroje pak vertikální hierarchie začíná vytyčením cílů, kde cílem je myšlena změna, kterou chce podnik realizovat, určená např. na základě zpracované SWOT analýzy. Následuje definice účelu, kterým je myšleno to, čeho chce podnik změnou docílit. Dalším logickým krokem je zpracování účelu a jeho rozložení do výstupů. Výstup je pak konkrétní poznatek, kterým má podniku změna přinést pro jeho vyšší prosperitu. Následuje charakteristika získaných komparativní konkurenčních výhod výstupů a jako poslední jsou stanoveny klíčové aktivity, neboli činnosti, kterými lze výstupů docílit.

Horizontální hierarchie pak dle Čichovského (2006) slouží ke controllingu projektu. Obsahuje popis jednotlivých fází vertikální hierarchie, stanovení jejich objektivně ověřitelných ukazatelů, stanovení způsobů verifikace (verifikace dosažení cílů, účelů, výstupů a činností) a na závěr předpoklady a rizika jejich splnění. LOG frame matici, která bude užita v praktické části práce, zobrazuje tabulka v příloze.¹¹

¹⁰ Viz Příloha 6 Logika plánování a projektování LOG Frame, str. 80

¹¹ Viz Příloha 7 LOG frame matice, str. 81.

2.12 Marketingový mix

Diplomová práce se věnuje strategickému plánování, proto je na začátku této kapitoly vhodné uvést, jakým způsobem do strategie podniku zapadá marketingový mix. Marketingový mix pokládají někteří autoři např. Kotler, Armstrong (2004) za spíše taktický nástroj. Hanzelková, Keřkovský, Odehnalová, Vykypěl (2009), stejně tak i Picton, Broderik (2005) uvádějí, že o zařazení marketingového mixu do strategií, nebo taktik, rozhoduje přístup podniku k jeho řízení. Za příklad pak stejní autoři uvádějí akce na podporu prodeje, či přímý marketing. V případě že budou použity na okamžitou podporu zvýšení prodeje, jedná se o taktiku. Naopak v případě jejich využití jako součásti dlouhodobé strategie, např. zefektivnění relačního marketingu, se bude jednat o strategii. V práci na marketingový mix bude nahlíženo a v praktické části práce bude využito tímto strategickým způsobem.

Schoell, Gultinan (1988) definují marketingový mix jako soubor marketingových nástrojů, které podnik aplikuje za účelem dosažení svých cílů na cílovém trhu. Dle Jakubíkové (2008) pak marketingový mix dohromady se selekcí tržních segmentů a cílových trhů tvoří marketingovou strategii podniku.

Marketingový mix, v jeho klasické podobě, je dle Jakubíkové (2008) tvořen těmito prvky: produkt (product), cena (price), distribuce (place), marketingová komunikace (promotion). Často uváděných akronymem jako tzv. 4P. Dle stejné autorky existují další koncepce, jako např. od Morrisona (1992), kteří původní 4P modifikují, či rozšiřují. Konkrétně Morrison (1992) používá další prvky v oblasti služeb, kterými jsou: lidé, balíky, tvorba programů a spolupráce (partnerství). Kotler, Armstrong (2008) uvádí, že nezáleží na tom, kolik „P“ bude užíváno, jako spíše jaký rámec vyhovuje podniku z hlediska přípravy marketingové strategie. Stejní autoři uvádějí také modernizovanou koncepci tzv. 4C, která odráží pohled kupujícího, nikoli pohled producenta hodnot (prodávajícího) jako 4P. Kotler (2005) uvádí k tématu slogan společnosti Ford:

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

„Nebudeme-li se řídit zákazníky, zákazníci nebudou řídit naše automobily.“ Tento modernější koncept zobrazuje následující tabulka:

Tabulka 2 Složky marketingového mixu - koncept 4P a 4C

4 P	4 C
Produkt (product)	Potřeby a přání zákazníka (customer needs and wants)
Cena (price)	Náklady na straně zákazníka (cost to customer)
Distribuce (place)	Dostupnost (convenience)
Komunikace (promotion)	Komunikace (communication)

Zdroj: Kotler, Armstrong (2008)

Pod pojmem „produkt“ se dle Kotlera, Armstronga (2008) rozumí všechny výrobky a služby, které podnik nabízí zákazníkům na cíleném trhu. Kotler, Wong, Saunders, Armstrong (2007) mezi produkty řadí fyzické předměty, osoby, služby, místa organizace, myšlenky a všechno, co může přimět zákazníka ke koupi, spotřebě, či uspokojit jeho přání a potřeby. Dalším „P“ je cena. Tento pojem dle Kotlera, Armstronga (2008) vyjadřuje peněžní částku, kterou musí zákazník vynaložit, aby obdržel poptávaný produkt. Vhodným způsobem stanovení cen je dle Kotlera, Kellera (2006) identifikace tzv. 3C, tedy průnik zákaznické poptávky, funkce nákladů a cen konkurentů.

Pojem „distribuce“ dle Boučkové (2003) zahrnuje postupy a operace, jejichž prostřednictvím se výrobek stává dostupný pro cílové zákazníky. Marketingová komunikace zahrnuje podle Boučkové (2003) veškeré formy řízené komunikace, které podnik aplikuje k informování zákazníků (ale i prostředníků, skupin veřejnosti apod.), aby si zakoupili produkt.

Vzhledem k tomu, že je praktická část práce zaměřena na společnost podnikající ve službách, budou do marketingového mixu zahrnuty taky další dvě „P“, a to „proces“ a

„lidé (people)“. Zařazení „lidí“ jako dalšího „P“ je dle Jakubíkové (2008) u služeb důležité, protože jsou obvykle jejich velmi relevantní součástí. Proces je dle stejné autorky dalším rozšířením konceptu 4P. Váže se k předchozí kapitole¹², zabývající se marketingem služeb, konkrétně jejich specifika neoddělitelnosti služeb od producenta. Celý proces poskytované služby je třeba detailně promyslet, aby nedošlo k neočekávaným, nechtěným komplikacím.

2.13 Shrnutí předpokladů

V teoreticko-metodologické části práce byla charakterizována metodologie, prostřednictvím které lze provést situační analýzu podniku, tedy komplexně zhodnotit jeho současný stav. Dále byly uvedeny metody, které umožní podniku kvantifikovat jeho konkurenční výhody a zjistit tak jeho relativní konkurenceschopnost v porovnání s hlavními konkurenty.

V praktické části práce bude daná metodologie aplikována na reálně existující podnik. Pro umožnění zpracování daných metod bude nutná spolupráce zkoumaného podniku, při sběru informací. Konkrétně poskytnutí interních informací o jeho činnosti, marketingových aktivitách, konkurenci, účetních výsledcích, jeho aspiracích, stanovených cílech a strategiích a dalších relevantních skutečnostech, nutných pro zhodnocení podniku a jeho aktivit a tvorbu marketingové strategie.

3 Praktická část

V praktické části práce je nejprve charakterizován zkoumaný objekt, podnik Goodday s.r.o. Posléze jsou prostřednictvím situační analýzy a dílčích metod¹³ získána data o mikroprostředí a makroprostředí podniku, jeho konkurentech a konkurenčních výhodách. Na základě rozboru získaných informací jsou stanoveny cíle podniku a vytvořena marketingová strategie k jejich dosažení.

¹² Viz kap. 2.10 Specifika marketingu služeb.

¹³ Viz kap. 2.1 Metodický postup.

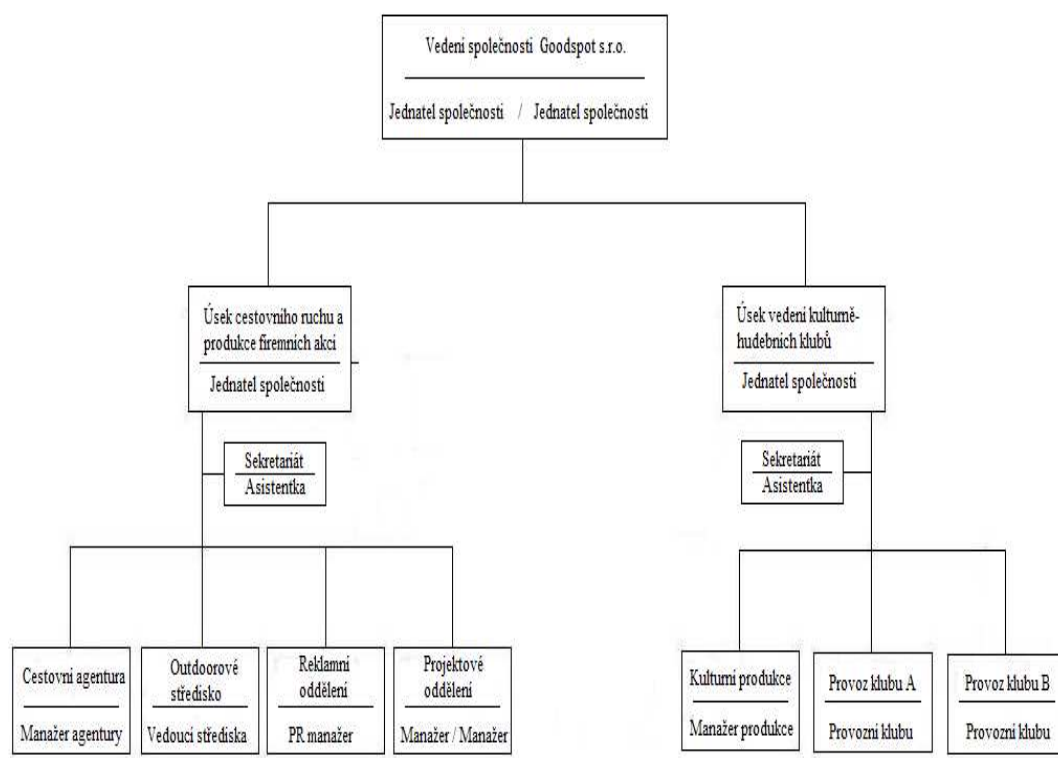
3.1 Charakteristika podniku

Společnost Goodday s.r.o.¹⁴ je severočeským prosperujícím rodinným podnikem založeným v roce 2003. První aktivitou podniku byla organizace dětského tábora, s pokračujícím věkem a požadavky klientů rostly i zkušenosti podniku, v průběhu let se jeho činnost rozrostla a diverzifikovala. Předmět podnikání podniku je široký a multispektrální, zahrnuje: sportovní, kulturní a kombinovanou produkci, foto a video produkci, outdoorové programy, teambuilding, event marketing, DTP, grafické práce a další služby. Kromě těchto aktivit provozuje také dva kulturně-hudební kluby, multifunkční sportovně-rekreační centrum a vlastní dvě ubytovací zařízení.

Firma Goodday s.r.o. se s počtem deseti stálých zaměstnanců řadí do kategorie malých podniků. Výjimku tvoří pořádání sportovních a kulturních akcí a teambuildingových programů, kdy se pro jednorázové organizační potřeby nabírají až desítky externích pracovníků. Organizační struktura společnosti je znázorněna na následujícím obrázku.

¹⁴ Kvůli ochraně dat se jedná o smyšlený název jinak reálně existující společnosti disponující v práci všemi popsánymi skutečnostmi – pozn. Autora.

Obrázek 2 Organizační struktura podniku Goodday s.r.o.



Zdroj: vlastní tvorba

Základní kapitál podniku je 200tis. Kč, roční obrat podniku je cca 15mil.

3.2 Situační analýza

V kapitole je zpracována situační analýza společnosti Goodday s.r.o. Pro analýzu je využita marketingová metodika charakterizovaná v teoretické části práce.¹⁵ Informace získané ze situační analýzy jsou využity jako podklad pro stanovení cílů a návrh marketingové strategie podniku Goodday s.r.o.

¹⁵ Viz kap. 2.5.1. Marketingová situační analýza

3.2.1 Analýza mikroprostředí

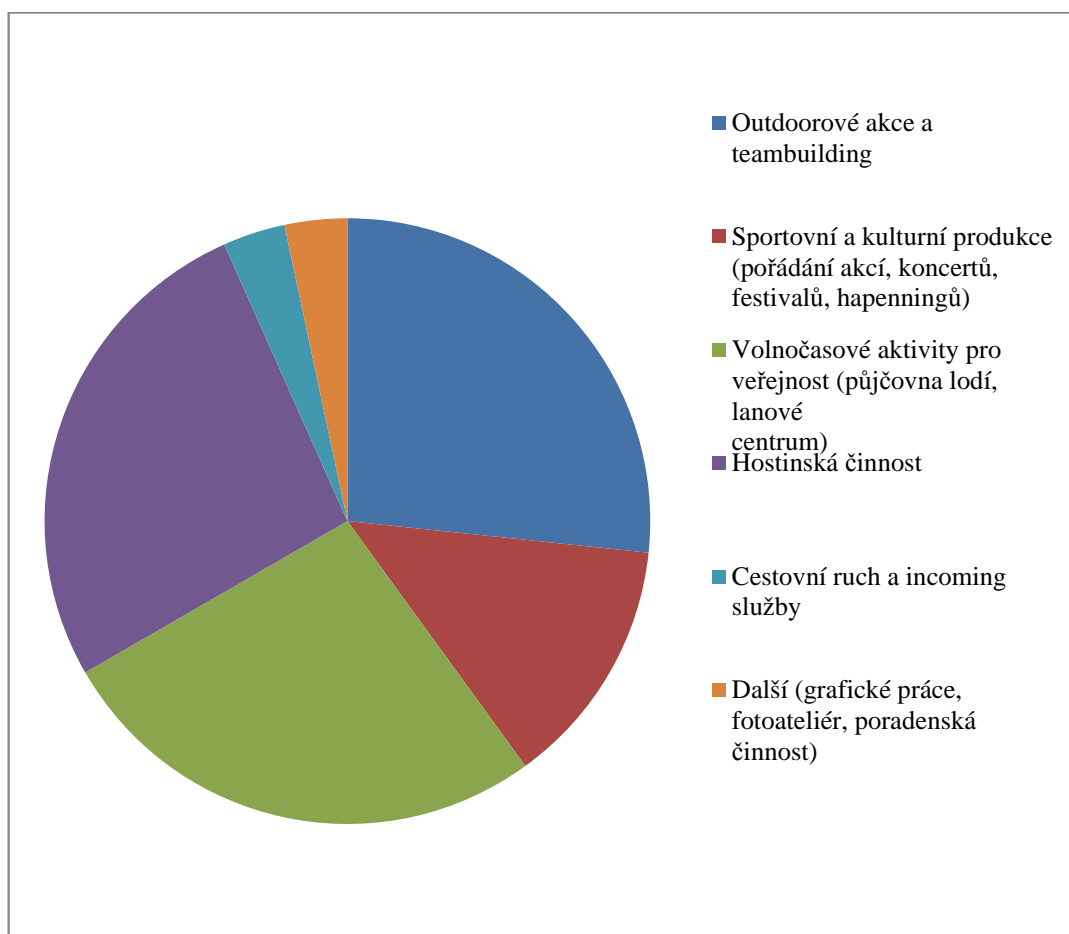
V úvodu mikroanalýzy mikroprostředí jsou charakterizovány dva z jejích faktorů, kterými jsou zákazníci a vztahy podniku s veřejností. Další faktory mikroprostředí jsou popsány v rámci metody sedmi konkurenčních sil, uvedené v následující kapitole.

- Zákazníci

Rozdělení nabídky služeb podniku dle poptávky klientů je následující: 1. Outdoorové akce a teambuilding, 2. Sportovní a kulturní produkce, produkce firemních akcí „na klíč“ (pořádání sportovních a kulturních akcí, koncertů, hudebních festivalů), 3. Volnočasové aktivity pro veřejnost (sportovně-rekreační centrum, půjčovna lodí, kol a atp.), 4. Hostinská činnost, 5. Cestovní ruch a incoming služby, 6. Ostatní podnikové aktivity (foto produkce, grafické studio a DTP, poradenská činnost).

Mezi zákazníky podniku se obecně řadí: malé regionální i velké nadnárodní firmy, státní správa, kraje, obce, tuzemské i zahraniční cestovní agentury a kanceláře, sportovní kluby, občanská sdružení, návštěvníci provozoven podniku - rodiny, jednotlivci, sportovci, hudební fanoušci.

Graf 1 Podíl tržeb na poskytovaných službách



Zdroj: vlastní tvorba

Nejvyšší ziskovost v portfoliu nabídky služeb podniku generuje pořádání outdoorových akcí a teambuildingu, sportovní a kulturní produkce a poskytování volnočasových aktivit pro veřejnost. Tržby u hostinské činnosti jsou vysoké, díky malé marži jsou ovšem zisky minimální.

Mezi klienty v oblasti realizace teambuildingových aktivit, eventů, a hapeningů, se řadí malé podniky v kraji, ale i významné české i globální společnosti, např.: Microsoft, Škoda Auto a.s., či Skanska CZ a.s.

Klientela podnikových provozoven je tvořena širokým spektrem zákazníků. Zákazníci outdoorového centra jsou nejčastěji rodiny s dětmi, páry, skupiny kamarádů, nebo spolužáků, školy, sportovní kurzy a zájmová sdružení. Provozované hudebně-kulturní kluby mají pestrou skladbou programu zasahující mnoho odlišných segmentů lidí, věk návštěvníků je dle programu od patnácti do šedesáti let. Kluby jsou využívány také pro podnikové akce v kombinaci s ostatními podnikovými provozovami (sportovní den v rekreačním centru zakončený večírkem v klubu).

Zákazníci se dle podnikových materiálů dozvěděli o činnosti podniku prostřednictvím IT, propagace podniku na firemních akcích a z referencí. Klientela volnočasových aktivit z Čech dojíždí nejčastěji z Prahy a Brna. Ze zahraničí pak z Holandska, Dánska, Německa, Ruska, a to především školy a skupiny turistů.

- Veřejnost

Podnik Goodday s.r.o. je členem řady zájmových organizací, mezi které se řadí Hospodářská komora ČR, Sdružení pro rozvoj cestovního ruchu v Libereckém kraji a Sdružení Český ráj. Členství generuje podniku výhody, jako např. možnost sebereprezentace na českých i zahraničních veletrzích zaměřených na turistiku, zařazení podniku v propagačních materiálech kraje, koordinace marketingových a prezentačních aktivit s propagační politikou kraje, dostupnost aktuálních informací o dění na úrovni kraje i celé ČR, informace o aktuálních dotačních programech apod.

Liberecký kraj si dlouhodobě vybírá podnik Goodday s.r.o. na realizaci svých zakázek, podnik naopak pravidelně pořádá akce pro veřejnost bez nároku na honorář a svými marketingovými aktivitami přispívá pro rozvoj turistického ruchu v kraji. Vzájemné vztahy v oblasti regionální politiky se proto jeví jako dlouhodobě dobré, synergické a vzájemně prospěšné.

3.2.1.1 Metoda 7 sil

V této kapitole jsou zpracovány dílčí síly metody 7 sil tak, jak jsou definovány v teoreticko-metodologické části práce.¹⁶

- Rivalita mezi stávajícími konkurenty

Intenzita konkurence podniku v měřítku celé České republiky je značná. Nejvýznamnější konkurenti, z hlediska podobného uspořádání portfolia služeb a obdobného zaměření na podnikatelské oblasti jako Goodday s.r.o., jsou dle vnímání jednatelů podniku, společnosti BPR Sychrov, Yellowpoint s.r.o., Vertigo sports a Newday s.r.o.

Rivalita konkurentů ve vztahu k podniku Goodday s.r.o. je významná zejména v letním období, kdy konkurence nabízí téměř totožnou nabídku služeb v oblastech teambuildingových programů i volnočasových aktivit pro veřejnost, tedy nejvíce výdělečných aktivit podniku Goodday s.r.o. V zimním období intenzita konkurence v uvedených oblastech klesá, vzhledem k zaměření podniku na jiné podnikatelské odvětví (zejména provoz kulturně-hudebních klubů), které v portfoliu služeb uvedených konkurentů nejsou zastoupeny.

- Síla disponibilních informací

Vzhledem k výše uvedenému členství podniku v zájmových uskupeních¹⁷, má podnik dobrý přístup k relevantním informacím vztaženým k jeho aktivitám v oblasti cestovního ruchu a volnočasových aktivit.

Jako nedostatek se naopak jeví dlouhodobá absence systematického sběru informací o zákaznících a konkurenci. Dostupné informace jsou spíše intuitivního charakteru a nemusí odpovídat realitě. Chybí sběr dat marketingovým výzkumem, generující validní a relevantní informace. Síla disponibilních informací v tomto směru je proto nízká.

¹⁶ Viz kap. 2.5.1.1.1 Metoda 7 konkurenčních sil.

¹⁷ Viz kap. 3.2.1 Analýza mikroprostředí.

- Vyjednávací schopnost dodavatelů

Podnik má vzhledem ke svému širokému zaměření široké spektrum dodavatelů. Kulturní kluby a občerstvovací provozy podniku užívají dlouhodobou spolupráci se značkami jako Staropramen, Coca-cola, velkosklady Juska, Stock, Segafredo a další. Ve sportovně rekreačním centru dominuje výrobce lodí Železny, v lanovém centru Vertical sport, Ocún, Singing rock, či Nord Blanc. Pro produkci teambuildingových, sportovních a kulturních akcí se používá velké množství subdodavatelů na zajištění zvuku, osvětlení, stavbu pódia, ploty atd.

Podnik Goodday s.r.o. spolupracuje s mnoho dodavateli, jejichž služby představují významnou položku v podnikových nákladech. Vyjednávací síla těchto dodavatelů ovšem není obecně příliš významná, v jejich odvětví je velká míra konkurence, náklady podniku na změnu dílčích dodavatelů tak nejsou vysoké.

- Vyjednávací schopnost odběratelů

Odběratelé služeb z řad podnikových klientů, využívající nabídku teambuildingové, sportovní a kulturní produkce, mají vzhledem k intenzivní konkurenční rivalitě v tomto odvětví a nízkým nákladům na přechod ke konkurenci, vysokou míru vyjednávací schopnosti. Je proto vhodné s nimi pracovat v dlouhodobých vztazích s využitím metod pro řízení vztahů se zákazníky.

- Konkurenční síla finančních zdrojů

Vzhledem k ekonomické prosperitě podniku doložitelné daty z účetních výkazů, je pro podnik poměrně snadná dostupnost bankovních úvěrů. Šíře portfolia podniku umožňuje do určité míry financovat nové podnikatelské aktivity, prostřednictvím cashflow, plynoucího z aktivit z jeho dalších prosperujících provozů. Dostupnost finančních zdrojů se tak jeví jako konkurenční výhoda podniku.

- Hrozba vstupu potenciálních konkurentů a obtížnost vstupu na daný trh, nové substituty

Možnost nového substitutu na úrovni celého podniku, tedy agentury disponující aktivitami podniku Goodday s.r.o., není vzhledem k šíři a diverzifikaci portfolia činností příliš pravděpodobná. V odvětví realizace outdoorových a teambuildingových aktivit je hrozba vzniku nové konkurence spíše nízká. Zejména reference jsou dle interních materiálů podniku důležité pro společnosti poptávající podnikové služby (teambuilding, eventy apod.). Podnik Goodday s.r.o. také těží ze synergických efektů skladby svých hmotných i nehmotných aktiv. Tyto skutečnosti tvoří bariéry vstupu pro novou potenciální konkurenci.

3.2.2 Analýza makroprostředí

V analýze makroprostředí jsou popsány faktory, které mají, či mohou mít vliv na podnikatelské aktivity podniku Goodday s.r.o., jsou jimi: sociální, demografické a geografické faktory, politické faktory a ekonomické faktory.

- Sociální faktory

Sídlo podniku Goodday s.r.o., stejně tak i jeho veškeré provozovny, se nachází v Libereckém kraji a v prostředí Českého ráje. Liberecký kraj má dle ČSÚ (2012) 438600 obyvatel, obyvatelstvo má oproti republikovému průměru nepatrně mladší věkovou strukturu. Liberecký kraj disponuje rozsáhlou nabídkou studijních programů, vysokoškolské vzdělání zastupuje technická univerzita s pěti fakultami, dále síť středních škol různého zaměření a základních škol. Pro podnik je proto relativně snadné nalézt levnou pracovní sílu v podobě brigádníků z řad studentů. Aktivity podniku (produkce sportovních akcí, outdoor, teambuidling) vyžadují často až desítky i stovky zúčastněných, proto je možnost najmutí studentů na aktivity podniku důležitý faktor redukující náklady na pracovní sílu.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Liberecký kraj má vhodné fyzicko-geografické předpoklady pro rozvoj cestovního ruchu, na jeho území se nachází mnoho kulturně-historických objektů a oblíbených turistických destinací. Dle serveru czechtourism.cz (2003) se cestovní ruch se v Libereckém kraji rozvíjí v sedmi marketingových turistických oblastech: České středohoří, Lužické hory a Ještědský hřbet, Máchův kraj, Frýdlantsko, Jizerské hory, Krkonoše a Podkrkonoším Český ráj. V Českém ráji se nachází také v letním období nejvíce prosperující objekt podniku, sportovně-rekreační centrum a penzion. Lokalita je situována na velmi dobře přístupném místě, necelých sto kilometrů od Prahy, z toho cca 80% cesty tvoří dálniční komunikace.

Dle webu czechtourism (2013) přijelo do ČR v roce 2012 o 6,8 % více turistů, nežli předchozí rok, návštěvnost hromadných ubytovacích zařízení pak překročila 7 mil. lidí. Růst návštěvnosti ovlivnili především turisté z Ruska, jejichž nárůst dosáhl téměř 25 %. Nejvíce turistů pak bylo z Německa, podle CzechTourism (2013) zejména kvůli optimistickému očekávání vývoje ekonomiky. Během druhého čtvrtletí 2013 dle ČSÚ (2013) navštívili Liberecký kraj především domácí hosté, kteří představovali 71% všech návštěvníků. Zbýlých 29% představovali zahraniční turisté. Mezi zahraničními hosty to byli dle ČSÚ (2013) tradičně hosté z Německa (40,5% z celkového počtu zahraničních turistů), následování hosty z Polska (6,7%), Ruska (5,4%), Slovenska (4,9%), Nizozemska (3,9%), Itálie (2,9%), Rakouska (2,8%) a Francie (2,8%). Dle stejného zdroje se počet přenocování hostů v hromadných ubytovacích zařízení v Libereckém kraji zvýšil o 0,4% oproti stejnému období minulého roku. Meziročně pak počet přenocování zahraničních hostů vzrostl o 38,4%. Dle mmr.cz (2013) patří Liberecký kraj společně s Královohradeckým krajem každoročně k nejnavštěvovanějším krajům v ČR v období prvního čtvrtletí roku z důvodu zimních sportů a rekreace.

Dle serveru Businessinfo.cz (2011), nabízí Liberecký kraj široké sportovní vyžití. V zimě jsou turisticky preferované především oblasti hor (Krkonoše, Jizerské hory, Ještědský hřbet, Lužické hory) v letním období se nabízí aktivity v regionu Českého ráje - pěší turistika, cyklistika, horolezectví, památková, či lázeňská turistika. Liberecký

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

kraj tak čelí během celého roku velké pozornosti turistů. Pro služby podniku Goodday s.r.o., jako jsou teambuilding a outdoorové aktivity, je proto Liberecký kraj z hlediska vhodných lokalit ideální. Ucelený obraz o pozitivích a negativích libereckého kraje ukazuje následující SWOT analýza.

Obrázek 3 SWOT analýza Libereckého kraje

Silné stránky <ul style="list-style-type: none">• Pestré zastoupení různých typů krajiny• Spolupráce s partnerskými regiony• Kulturní vyžití• Vhodné podmínky pro turistiku, cykloturistiku• Spojení Praha x Liberec (rychlostních silnice)• Vysoká návratnost návštěvníků• Geografická poloha	Příležitosti <ul style="list-style-type: none">• Kompletace turistické dopravní infrastruktury• Rozšíření doprovodných služeb cest. ruchu• Rozvoj integrovaného dopravního systému• Využití mimosezonních období• Přidaná hodnota pro návštěvníky• Vytvoření zastřešujícího systému koordinace, rozvoje a komunikace cestovního ruchu
Slabé stránky <ul style="list-style-type: none">• Nedostačující kvalita základních služeb• Nízká úroveň lázeňství• Nízká úroveň marketingové strategie firem• Neucelená prezentace prostřednictvím médií, veletrhů• Nerovnoměrné rozložení cestovního ruchu• Malý počet kvalitních hotelů	Hrozby <ul style="list-style-type: none">• Zhoršování stavu místních památek• Nezájem o soukromé podnikání v cest. ruchu• Konfliktní střety rozvoje cestovního ruchu s ochranou přírody• Odliv návštěvníků z důvodu nekvalitních služeb• Odliv návštěvníků díky přetíženosti lokalit

Zdroj: Liberecký-kraj.cz (2012)

Vzhledem k působnosti podniku zejména v Českém ráji a v Jizerských horách, jsou v příloze práce přiloženy i SWOT analýzy¹⁸ těchto lokalit.

- Politické faktory

Politická situace je v České republice dlouhodobě nestabilní a společně s přetrvávajícími negativními důsledky globální ekonomické recese, může způsobovat negativní očekávání spotřebitelů. Současná vládní krize toto očekávání dále podněcuje. Pro podnik Goodday s.r.o. existuje reálné riziko, že lidé v důsledku nejistoty budou

¹⁸ Viz Příloha 8 SWOT analýza Jizerské hory a Příloha 9 SWOT analýza Český ráj.

jednat úsporně a směřovat své výdaje, z hlediska životních potřeb, pouze na primárně důležité produkty a služby. Nikoli tedy za nadstandardní zábavní zboží a služby určené k rekreaci, které podnik nabízí. Na druhou stranu i tato situace může být pro podnik příležitostí, a to v případě, že lidé budou v rámci úspor vyhledávat pro trávení dovolené a volného času levnější destinace v České republice a nikoliv v zahraničí. V případě podnikových klientů je situace obdobná, v rámci úspor mohou omezit výdaje na teambuilding a další podobné z hlediska podnikání klientů nadstandardní programy.

Nestabilní politická situace negativně ovlivňuje také efektivní plánování podniků. Reálná šance vítězství levicově zaměřených stran v předčasných parlamentních volbách, může přinést výrazné změny v legislativě ovlivňující spotřebitelé i podnikatelské subjekty. Například nejistota v budoucím daňovém zatížení ztěžuje podniku odhadovat úspěšnost dlouhodobých projektů apod.

- Ekonomické faktory

Ekonomické faktory mají významný vliv na chování potenciálních i stálých zákazníků podniku Goodday s.r.o. a na jeho současnou i budoucí ekonomickou prosperitu. V následující části budou popsány aktuální informace o základních makroekonomických ukazatelích: HDP, měnových podmínkách, inflaci a nezaměstnanosti.

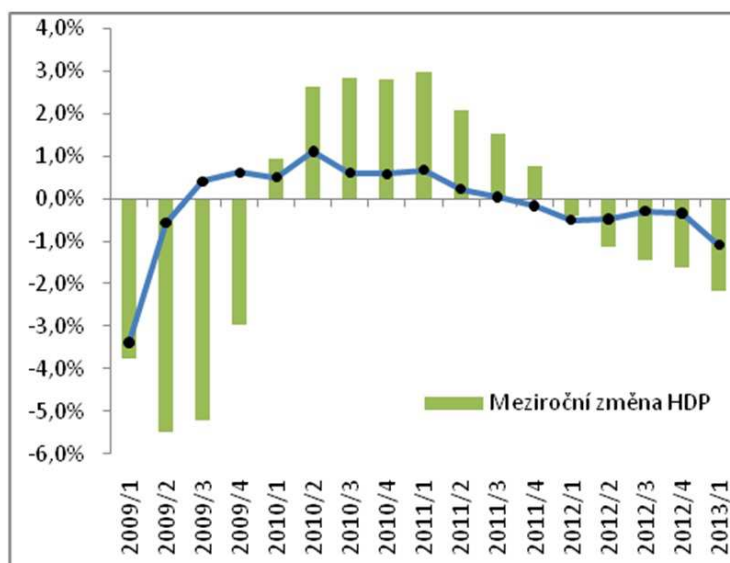
a) HDP

Dle ČSÚ (2013) Česká ekonomika v prvním čtvrtletí roku 2013 prohloubila svůj pokles. Hrubý domácí produkt (HDP) se meziročně snížil o 2,2 %, ve srovnání se 4. čtvrtletím loňského roku byl o 1,1 % nižší. Recese zaznamenaná po celý rok 2012 má tedy pokračující charakter. Údaje v meziročním srovnání HDP nevykazují zlepšení, nicméně z mezikvartálních dat jsou patrné pozitivní tendence, zejména mírně rostoucí domácí výdaje na konečnou spotřebu. Ty se oproti poslednímu čtvrtletí 2012 zvýšily o 1,4 %, kdy výdaje domácností vzrostly (podruhé v řadě) o 1,6 % a výdaje vládních institucí o 0,8 %. Zlepšující se domácí výdaje na konečnou spotřebu, by tak dle ČSÚ (2013)

mohly vykompenzovat nižší zahraniční poptávku, způsobenou klesajícím tempem exportů z České republiky v druhé polovině minulého roku a v prvním čtvrtletí 2013 jeho poklesem. I přes tyto pozitivní tendence se situace stále jeví jako závažná, z důvodu přetrvávající recese. Dle ČSÚ (2013) HDP mezikvartálně neroste po dobu sedmi čtvrtletí v řadě, z toho šest klesá. Současná recese je tak nejdelší v historii České republiky.

Uvedené rostoucí tendence výdajů na konečnou spotřebu jsou zřejmě důsledkem zlepšujícího se očekávání spotřebitelů. Indikátor důvěry dle ČSÚ (2013) klesal od první poloviny roku 2010, pokles se zastavil v květnu 2012, poté se důvěra v ekonomiku začala pomalu zvyšovat. Důvěra podnikatelů (za všechna odvětví) začala klesat od počátku roku 2011. Pokles nebyl tak výrazný jako u spotřebitelů, nicméně se ke konci jeho poklesu došlo až v prvním čtvrtletí 2013.

Graf 2 Vývoj HDP v ČR mezičtvrtletně a meziročně¹⁹



Zdroj: ČSÚ (2013)

¹⁹ Reálně, očištěno o sezónnost a vliv počtu pracovních dní – pozn. autora.

b) Měnové podmínky

Pro podnik Goodday s.r.o. je důležité sledovat vývoj měnových podmínek, vzhledem k jeho potřebě úvěrování, pro zajištění podnikatelských provozů. Dle ČSÚ v prvním čtvrtletí 2013 česká ekonomika operovala v prostředí téměř nulových úrokových sazeb (stejně jako většinu času v roce 2012), tento fakt mohl být příčinou mírného zlepšení tempa úvěrů podnikům. Koncem prvního čtvrtletí 2013 stoupl počet úvěrů (oproti stejnému období roku 2012) o 2,9 %.

Je důležité uvést, že nízké úrokové míry mají naopak negativní dopad na kupní sílu domácností. Dle ČSÚ (2013) byla kvůli znehodnocení úspor, snížena kupní síla spotřebitelů o 13,1 mld. Kč na netermínovaných vkladech, v prvním čtvrtletí 2013.

Vzhledem k tomu, že klientelu podniku tvoří také zahraniční klienti, je důležité sledovat vývoj měnového kurzu. Dle ČSÚ (2013) klesl kurz CZK/EUR během prvního čtvrtletí 2013 o 2,4 % na 25,735, kurz CZK/USD o 5,3 % na 20,072. K oslabujícím tendencím koruny došlo už v roce 2012, jedná se tedy o pokračující jev odrážející nedůvěru k české měně. Oslabení koruny má pozitivní vliv na příliv turistů, pobyt v České republice je pro ně cenově výhodnější, nežli v případě silné koruny.

c) Nezaměstnanost

Dle MPSV (2013) bylo k 31. březnu 2013 v České republice 587768 nezaměstnaných. Nezaměstnanost tak dle nové metodiky²⁰ činí 8 %, což je meziměsíčně nepatrný pokles o 0,1 %. Dle serveru Ceskatelevize.cz (2013) je očekávání klesající nezaměstnanosti předčasné. Důvodem skepse je právě přechod na novou metodiku (dle staré by dle stejného zdroje, byla nezaměstnanost 10,1 %) a také vliv sezónního efektu – nabírání sezónních zaměstnanců. Tyto faktory, nikoliv zlepšení na trhu práce, jsou dle stejných zdrojů zřejmě důvodem poklesu nezaměstnanosti.

²⁰ Nový ukazatel dle MPSV porovnává počet uchazečů o zaměstnání (ve věku 15 – 64 let) ke všem obyvatelům (v tomto věku) – pozn. autora.

d) Inlace

Inlace ovlivňuje růst nákladů podniku na materiál, služby, energie, může být příčinou tlaků na růst mezd, má vliv na úrokové sazby a další výnosy. Vývoj míry inflace zobrazuje následující tabulka:

Tabulka 3 Míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu

Rok															
97	98	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
8,5	10,7	2,1	3,9	4,7	1,8	0,1	2,8	1,9	2,5	2,8	6,3	1,0	1,5	1,9	3,3

Zdroj: ČSÚ (2013)

Dle ČSÚ (2013) meziroční růst spotřebitelských cen zpomalil v květnu 2013 na 1,3 %, což je nejnižší zaznamenané číslo od června 2010. Strategické marketingové plánování podniku vyžaduje nejen aktuální data, ale také prognostiku budoucích veličin. Prognózu hlavních ekonomických proměnných, dle strategického výzkumu komerční banky, zobrazuje tabulka v příloze práce.²¹

3.3 Metoda polaritního profilu a konkurenčního profilu

V kapitole jsou zpracovány metody polaritního a konkurenčního profilu.²² Tabulky byly zpracovány na základě poznatků získaných autorem práce, při zkoumání internetových stránek konkurenčních podniků (<http://www.bprsyrov.cz/>, <http://www.yellow-point.cz>, <http://www.vertigosports.cz/>), v období 1. 7-1. 8. 2013, dále jejich tištěných propagačních materiálů (katalogy služeb, propagační letáky) a na základě dat získaných strukturovaným rozhovorem²³ s jednatelem podniku.

²¹ Viz Příloha 10 hlavní ekonomické proměnné a jejich prognózy.

²² Viz kap. 2.8 Metoda polaritního profilu a konkurenčního profilu.

²³ Viz. Příloha č. 1, str 76 a Příloha č. 2, str. 77.

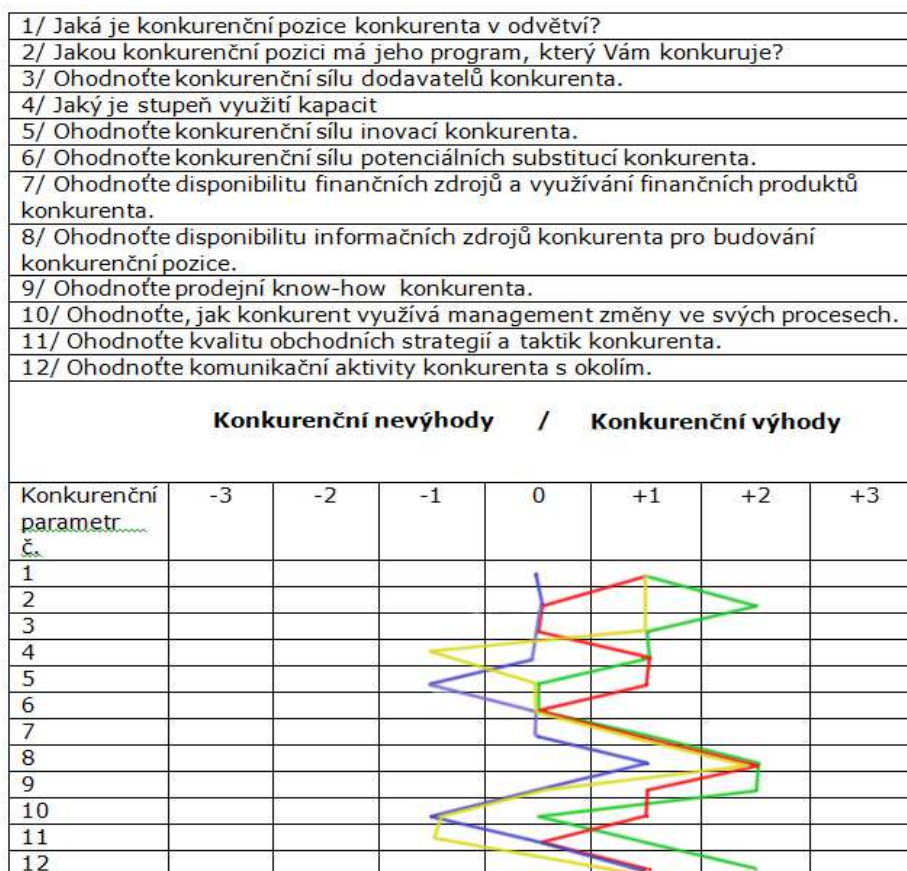
VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

a) Metoda polaritního profilu

Ke kvantifikaci konkurenčních výhod a zjištění konkurenční pozice třech hlavních přímých konkurentů podniku Goodday s.r.o., je aplikována metoda polaritního profilu. Mezi tři hlavní konkurenty se řadí tyto tři společnosti: BPR Sychrov, Yellowpoint s.r.o. a Vertigo sport s.r.o. Pro srovnání (benchmarking) s konkurenty bylo do tabulky doplněno také grafické znázornění podniku Goodday s.r.o.

Graf 3 Polaritní profil třech hlavních konkurentů podniku Goodday s.r.o.



Legenda: BPR Sychrov (zelená), Yellowpoint s.r.o. (červená), Vertigo sport s.r.o. (modrá), Goodday s.r.o. (žlutá).

Zdroj: metoda Polaritního profilu Čichovský (2011), údaje profilu: vlastní zpracování

Nejvyšší počet konkurenčních výhod obdržela společnost BPR Sychrov s.r.o. Tato společnost se programově²⁴ nejvíce přibližuje podniku Goodday s.r.o., společnost disponuje dobrým prodejním know-how, lépe využívá své kapacity a má komplexně efektivně propracovaný marketingový komunikační mix.

Z grafů jsou patrné nejvíce relevantní konkurenční nevýhody podniku Goodday s.r.o., kterými jsou nevyužití kapacit (konkurenční parametr č. 4), nízké využití managementu změny (k. parametr č. 10) a kvalita obchodních strategií a taktik (k. parametr č. 11). Mezi jeho nejvýznamnější konkurenční výhody patří naopak jeho disponibilita finančními zdroji (k. parametr č. 7) a disponibilita informačními zdroji (k. parametr č. 8.). Tyto a další identifikované konkurenční nevýhody a výhody jsou v práci dále popsány prostřednictvím SWOT analýz²⁵ a jsou brány v úvahu při tvorbě cílů podniku a jeho strategií.

Pro hlubší analýzu konkurenceschopnosti by bylo vhodné přiřadit marketingový výzkum ke každému z dílčích parametrů za účelem získání více objektivních a validních informací, na základě kterých by bylo možné parametry ohodnotit. Vzhledem k omezenému rozsahu práce nejsou tyto výzkumy v práci aplikovány.

b) Metoda konkurenčního profilu

Pro kvantifikaci dalších konkurenčních faktorů byla, ve spolupráci s jednateli podniku, zpracována metoda konkurenčního profilu, pro tři nejvýznamnější konkurenty podniku. Z tabulky vzešel opět jako nejvýznamnější konkurent, z hlediska největšího ohodnocení konkurenčních parametrů, podnik BPR Sychrov s.r.o. Výsledky jsou patrné v následující tabulce. Konkurenční profily ostatních konkurentů jsou uvedeny v příloze práce.²⁶

²⁴ „Programem“ byl při benchmarkingu myšlen program team-buildingových a outdoorových aktivit, které patří k nejvýnosnějším službám podniku.

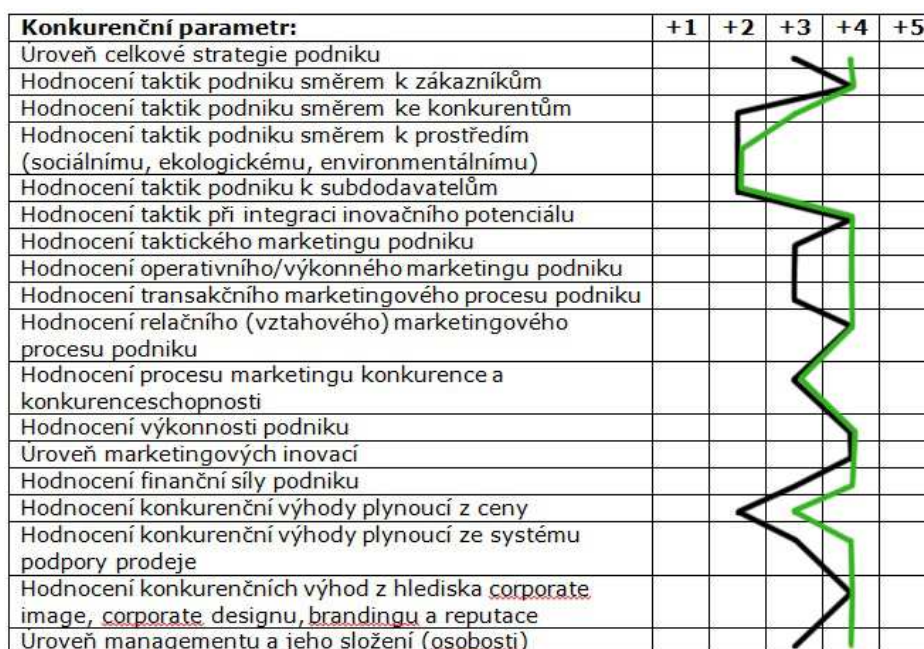
²⁵ Viz kap. 3.5 Rozbor výkonného marketingu podle jednotlivých procesů a kap. 3.7 SWOT analýza podniku.

²⁶ Viz Příloha 4 Vertigo sport s.r.o. a Příloha 5 Yellow point s.r.o.—

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Graf 4 Konkurenční profil společnosti BPR Sychrov s.r.o.



Legenda: konkurenční výhoda (černá barva), váha konkurenční výhody (zelená barva)

Zdroj: metoda konkurenčního profilu Čichovský (2011), údaje profilu: vlastní zpracování

Dle charakteristiky této metody²⁷, by se podnik Goodday s.r.o. měl zaměřit na konkurenční výhody mající hodnotu vyšší než +3 a současně váhu vyšší než +3, neboť ty představují konkurenční ohrožení podniku. V případě podniku BPR Sychrov s.r.o. se jedná o šest konkurenčních parametrů: hodnocení taktik podniku směrem k zákazníkům, hodnocení taktik při integraci inovačního potenciálu, hodnocení relačního (vztahového) marketingového procesu, hodnocení výkonnosti podniku, úroveň marketingových inovací a hodnocení konkurenčních výhod z hlediska corporate image, corporate designu, branding a reputace.

Je opět důležité uvést, stejně jako v případě metody polaritního profilu v předchozí kapitole, že pro objektivnější ohodnocení dílčích konkurenčních parametrů, by bylo vhodné zpracovat ke každému z nich marketingový výzkum, za účelem shromáždění

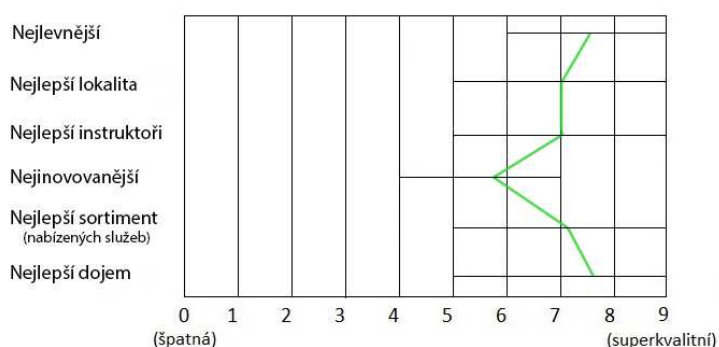
²⁷ Viz kap. 2.8. Metoda polaritního a konkurenčního profilu.

většího souboru informací, na jejich základě by bylo možné zpracovat hodnocení s vyšší vypovídací hodnotou. Vzhledem k omezenému rozsahu práce, bude pro její potřeby tato tabulka dostačující.

3.4 Parametrická metoda konkurenčních výhod produktu (NEJ)

Metoda „NEJ“ byla použita za účelem kvantifikace konkurenčních výhod podniku Goodday s.r.o. v oblasti realizace teambuildingových aktivit, které patří k nejdůležitějším aktivitám podniku²⁸. Účelem metody bylo zjistit, jak si služba stojí ve srovnání s konkurenční nabídkou. V elektronické poště bylo osloveno dohromady 45 podniků²⁹, v období 1.7 - 25. 7. 2013, které byly v minulosti klienty podniku a využily těchto služeb. Formou elektronické pošty byli požádáni³⁰, aby na škále 0-9 ohodnotili každé „nej“ uvedené služby tak, jak se jim jeví ve vztahu ke konkurenci. Návratnost dotazníku byla 82%, odpovědělo tedy 37 klientů. Průměry odpovědí byly spojeny souvislou čarou, u každého zjištěného „nej“ byla zakreslena horizontální oboustranná úsečka představující rozpětí hodnot.

Graf 5 Parametrická metoda konkurenčních výhod produktu (NEJ) pro TB³¹ programy



Zdroj: parametrická metoda Čichovský (2002), údaje metody: vlastní zpracování

²⁸ Viz kap. 3.2.1 Analýza mikroprostředí.

²⁹ Jednatelů podniků, či jiných osob v podnikové organizační struktuře, v jejichž kompetenci je odpovědět na položený dotaz.

³⁰ V elektronické poště byla využita tabulka v příloze práce, viz Příloha 8 Ohodnocení parametrů parametrické metody konkurenčních výhod produktu (NEJ) – dotazníkové šetření.

³¹ TB – teambuilding, poznámka autora.

Dotazováním bylo zjištěno, jaké vybrané parametry na poskytované službě oceňují klienti podniku nejvíce, z tabulky je patrné, že jsou to tyto tři parametry: „nejlepší lokalita“, „nejlevnější“, „nejlepší instruktoři“ a „nejlepší dojem“. Z grafu je ovšem zřejmé, že všechna další „nej“ byla oceněna poměrně vysokými hodnotami a tedy, že tato služba dosahuje z perspektivy klientů podniku vysokých kvalit. Nejnižší hodnoty bylo dosaženo u parametru „nejinovovanější“. Bylo by proto pro podnik účelné, zaměřit se na inovace v tomto odvětví.

3.5 Rozbor výkonného marketingu podle jednotlivých procesů

Pro zhodnocení současného stavu marketingu v podniku, budou nyní uvedeny nejdůležitější silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby jeho pěti dílčích podnikových procesů. Uvedené poznatky byly získány strukturovaným rozhovorem³² s majiteli podniku, rozbořením webových stránek podniku v období 1. 7 – 1. 8. 2013 a jeho tištěných propagačních materiálů a zhodnocením komplexní marketingové aktivity podniku.

a) Proces relačního marketingu

- *Silné stránky*

K silným stránkám patří: proaktivní udržování vztahů se stálými klienty, přátelská, neformální atmosféra v podnikovém prostředí (podnik těží z výhod statusu rodinného podniku), dobré vztahy s autoritami v místě působení podniku (město, kraj) a kooperace s libereckým krajem v propagaci cestovního ruchu.

- *Slabé stránky*

Ke slabým stránkám patří: vyšší fluktuace zaměstnanců v dílčích provozních podniku, absence proaktivního přístupu v kontaktu s klienty podniku pro zjišťování zpětné vazby o kvalitě služeb a personálu a nedostatečné využití potenciálu moderních komunikačních technologií (zejména sociální sítě) v kontaktu se zákazníkem.

³² Viz Příloha 1 Okruhy otázek a konkrétní otázky pro strukturovaný rozhovor s jednatelem podniku – první část a druhá část.

- *Příležitosti*

Příležitostmi podniku jsou: aplikace metod CRM³³ k akvizici informací o jednorázových zákaznících i stálých klientech a pravidelné marketingové např. roční výzkumy za účelem zjištění spokojenosti stálých klientů se službami a zjištění jejich poptávky a přání a požadavků jako informační podklad pro tvorbu inovací v podnikové nabídce. K dalším příležitostem patří: stimulace zákazníků podnikových provozoven ke sdělování zpětné vazby, např. v podobě vyhlášení anket o nejoblíbenější služby v nabídce firmy a losování příspěvovatelů s možností výhry např. cenových kupónů - k podpoře větší návratnosti a slosovateľné dotazníky pro zjištění spokojenosti zákazníků se zaměstnanci dílčích provozoven podniku;

- *Hrozby*

Hrozbou je především vysoká fluktuace zaměstnanců, která může vést k poklesu kvality prodávaných služeb, zhoršení kvality interakce poskytovatel služby – zákazník, vycházející ze specifických vlastností služeb.³⁴

b) Proces marketingu inovačního a inovativního

- *Silné stránky*

K silným stránkám patří akvizice nového objektu v bezprostřední blízkosti sportovně-rekreačního centra, se záměrem vytvoření nových ubytovacích kapacit. Dále také otevření nového stravovacího zařízení, jako součást služeb penzionu ve vlastnictví podniku.

³³ CRM – customer relationship management

³⁴ Viz kap. 2.10 Specifika marketingu služeb

- *Slabé stránky*

Mezi slabé stránky se řadí absence systematické zpětné vazby od klientů podniku pro získání relevantních informací při rozhodování o zavedení inovací podnikových služeb a procesů. Poptávka po inovacích podnikových služeb je patrná ze zpracování parametrické metody konkurenčních výhod produktu (NEJ).³⁵

- *Příležitosti*

Příležitostí pro podnik je rozšiřování nabídky služeb spojených s pořádáním outdoorových a teambuildingových programů v letním období a sledování trendů pro zdokonalení procesů poskytovaných služeb. Dále také vyšší zaměření na zahraniční klientelu na zahraničních veletrzích a využití audiovizuální propagace podnikových aktivit a provozoven.

- *Hrozby*

Hrozbou je především riziko návratnosti investic podniku do inovací.

c) Proces marketingu konkurence a konkurenceschopnost

- *Silné stránky*

K silným stránkám patří vlastnictví objektů vhodných pro podnikové akce (akce škol, popř. mnoho členných skupin), fungujících v synergickém efektu (outdoorové/sportovní středisko, kulturní klub, ubytovací zařízení, stravovací zařízení), společně s nabídkou služeb, jako je zajištění tvorby propagačních materiálů pro podnikové akce, tvorba dárkových předmětů apod. Jedná se tedy o schopnost podniku komplexně zajistit službu, včetně všech doprovodných služeb. K dalším silným stránkám se řadí programová skladba podniku, využívající úspory z rozsahu a know-how získané dlouholetou činností podniku v pořádání mnoha různorodých aktivit.

³⁵ Viz kap. 3.4. Parametrická metoda konkurenčních výhod produktu (NEJ)

- *Slabé stránky*

K slabým stránkám se řadí absence kontinuity nabídky outdoorových a teambuildingových programů v zimním období a absence systematického procesu sledování a vyhodnocování konkurenčních výhod a aktivit konkurence;

- *Příležitosti*

Mezi příležitosti se řadí: rozšíření podnikatelských aktivit v zimním období, mediální propagace zdůrazňující komplexnost nabídky služeb podniku a finalizace a realizace projektu zaměřeného na tvorbu cestovní kanceláře - před třemi roky byl navržen, poté se vzhledem k zaměření podniku na jiné aktivity od něj odstoupilo, služby tak nebyly doposud implementovány do praxe podniku. Zahraniční klientela by mohla částečně zredukovat riziko ztráty „key cutomers“ na tuzemském trhu. Příležitostí je také vysoká poptávka po audiovizuálních výstupech z podnikových akcí, a tedy možnost podniku realizovat tuto aktivitu ve větší míře.

- *Hrozby*

Hrozbou je cenová konkurence v místech, kde se prolíná činnost podniku s konkurencí, riziko hrozí zejména pro služby sportovně-rekreačního centra.

d) Proces marketingového controllingu

Zde není možné detailněji vypracovat SWOT analýzu. Controlling v podniku probíhá nahodile, nesystémově. Příležitostí pro podnik je proto náprava tohoto stavu. Bude důležité nejprve exaktně stanovit marketingové cíle pro podnik a dílčí podnikové provozy a vytvořit strategie k jejich dosažení, poté bude teprve možné stanovit systém jejich kontroly.

e) Proces marketing managementu

- *Silné stránky*

Za silnou stránku je možné považovat vědomí nedostatků jednatelů podniku o současném stavu marketing managementu a snahu o jeho nápravu.

- *Slabé stránky*

Slabou stránkou je především absence exaktně stanovených cílů a sofistikované strategie. Marketing probíhá veskrze jen prostřednictvím intuitivních fundamentálních prvků: bannerová reklama na internetu, plakáty, letáky atd.

- *Příležitosti*

Příležitostí k zefektivnění marketing managementu je vyčlenění osoby v podnikové organizační struktuře podniku, či přijmutí nového zaměstnance, který by vykonával marketing jako hlavní pracovní činnost. Dále je to také zefektivnění firemní struktury z hlediska dělby práce, kompetencí a zodpovědnosti za práci. Účelné může být také využití outsourcingu externích marketérů pro pomoc při realizaci moderních IT propagačních aktivit.

- *Hrozby*

Hrozbou je především podcenění výhod systematického využití strategického marketingu. Nepochopení marketingové filosofie a absence její implementace do praxe podniku, povede k úbytku zákazníků v budoucnu a ke stagnaci, či poklesu ziskovosti podniku.

3.6 Dotazníková šetření

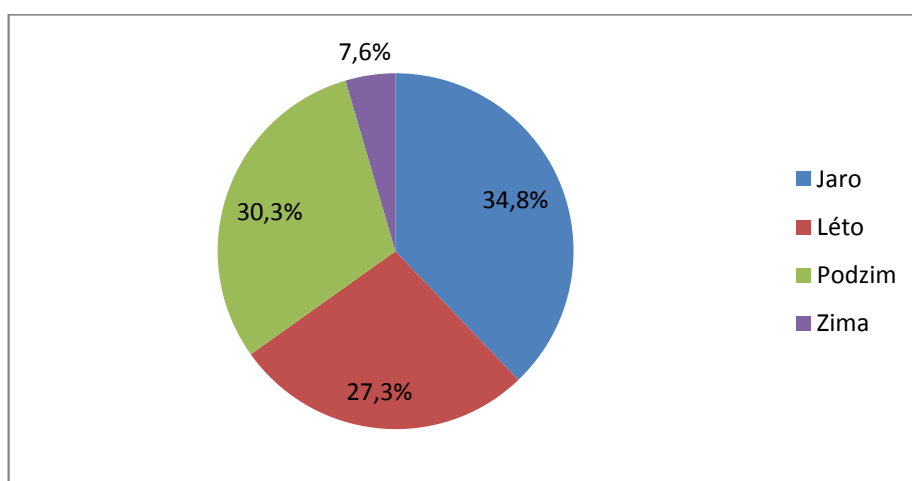
V kapitole jsou uvedena dotazníková šetření, zpracovaná z důvodu zisku primárních dat od podnikových klientů a zprostředkovatelů klientely na zahraničních trzích, tzv. tour operátorů. Dotazníky byly zaslány v elektronické poště.

a) Preference ročního období pro realizaci teambuildingu

Jednou z důležitých identifikovaných slabých stránek podniku v předchozí kapitole, je pokles jeho nejvýnosnější aktivity (teambuilding a outdoor aktivity) v zimním období. Ke zjištění, zdali je tento pokles způsoben absencí poptávky klientů, bylo provedeno

dotazníkové šetření.³⁶ Kompetentní zástupci podniků byli v elektronické podobě požádáni, aby uvedly, v jakém ročním období preferují realizaci teambuildingových aktivit pro své zaměstnance. Návratnost byla 82%, odpovědělo 37 klientů ze 45 oslovených, šetření proběhlo v období 1.7 - 25. 7. 2013. Výsledky jsou zobrazeny v následujícím grafu.

Graf 6 Poptávka realizace TB³⁷ aktivit dle ročního období



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že klienti podniku Goodday s.r.o. preferují teambuildingové akce v obdobích jara, podzimu a léta, zatímco v zimě jen v minimální míře. Těmto informacím odpovídají i data podniku o frekvenci realizace teambuildingových akcí v ročních obdobích minulých let. Ačkoli podnik disponuje know-how a schopnostmi realizovat tento typ služeb v období celého roku, v zimních měsících je poptávka minimální.

b) Poptávka podniků po zpracování audiovizuální produkce

Vzhledem k rostoucí poptávce po audiovizuálních výstupech z podnikových akcí (4 zpracovaná videa v loňském roce, 16 videí v letošním), se tato doposud outsourcovaná služba, jeví pro podnik jako příležitost pro rozšíření podnikových služeb a jeho synergií. Za účelem zjištění poptávky klientů podniku po této službě bylo zpracováno další

³⁶ Příloha 9 Preferenze ročního období pro realizaci teambuildingu - dotazníkové šetření.

³⁷ TB – teambuilding, pozn. autora.

dotazníkové šetření pro klienty podniku. Návratnost byla 80%, odpovědělo 36 klientů³⁸ ze 45 oslovených, šetření proběhlo v období 15. 9 - 10. 10. 2013.³⁹ Dle šetření dosahuje poptávka klientů po zpracování videa 86,1%, tržní potenciál po této službě je tedy znatelný.

c) Poptávka zahraničních klientů po rekreaci v oblasti libereckého kraje

Jako významná identifikovaná konkurenční výhoda podniku se jeví jeho komplexní zázemí (ubytovací, stravovací zařízení, sportovně rekreační centrum, kulturní kluby apod.), vhodné pro podnikové aktivity i jednotlivce. K efektivnímu způsobu využití této konkurenční výhody ve větší míře, by mělo vést dokončení projektu cestovní kanceláře, se zaměřením primárně na zahraniční klientelu. Z důvodu zjištění tržního potenciálu pro tuto službu, bylo dotazníkovým šetřením osloveno 17 zprostředkovatelů⁴⁰ zahraničních zájezdů, tzv. tour operátorů. Osloveni byli 4 zprostředkovatelé z Holandska, 5 z Ruska, 6 z Dánska a 2 z Izraele. S deseti z nich společnost v minulosti spolupracovala, či byla v kontaktu, na zbylé se podařilo sehnat kontakt díky členství společnosti v organizacích se zaměřením na cestovní ruch.⁴¹ K oslovení zprostředkovatelů byla použita anglická forma dotazníku.⁴² Návratnost byla stoprocentní.

Výsledky šetření prokázaly poptávku zahraničních turistů po rekreaci v oblasti působení podniku Goodday s.r.o. V letním období dosahuje poptávka dle výsledků šetření 80%, jak je patrné v následující tabulce, v zimním období pak 73,3%.⁴³

³⁸ Zástupců společností, v jejichž kompetenci je odpovídat na tyto dotazy – pozn. autora.

³⁹ Viz příloha 10 Poptávka klientů po video tvorbě, dotazník byl zaslaný klientům elektronickou poštou.

⁴⁰ S částí zprostředkovatelů společnost spolupracovala, se kterými společnost spolupracovala, či spolupracuje,

⁴¹ Viz kap 3.2.1 analýza mikroprostředí – veřejnost.

⁴² Příloha 12 Dotazníkové šetření pro zprostředkovatele zájezdů – vzorový dotazník v Angličtině.

⁴³ Viz příloha 13 Dotazníkové šetření pro zprostředkovatele zájezdů – zimní období.

Tabulka 4 Dotazníkové šetření se zprostředkovateli zájezdů

Existuje u Vašich klientů poptávka po turistických destinacích v Libereckém kraji v letním období?
ANO 80% / NE 20%
<i>Pokud ano, odpovězte prosím na následující otázky:</i>
Jak byste tuto poptávku označili?
a) Spíše vysoká 41,6%, b) Ani nízká, ani vysoká 33,3% d) Vysoká 25%
Jaký meziroční charakter má poptávka vašich klientů?
a) Rostoucí 66,6%, b) Nemění se 33,3%
Jaký způsob rekreace Vaši klienti v Českém ráji preferují?
a) Pěší turistika 83,3% b) Adrenalinové zážitky 58,3% c) Památková turistika 58,3% d) Sportovní aktivity 75%

Zdroj: vlastní zpracování

3.7 SWOT analýza podniku

Zpracování analýzy mikroprostředí a makroprostředí podniku, posouzení marketingu podniku dle jeho dílčích procesů, vypracování metod kvantifikujících konkurenční výhody podniku a získání primárních dat dotazníkovými šetřeními, generovaly informace, které byly použity pro tvorbu následující komplexní SWOT analýzy pro podnik Goodday s.ro. SWOT analýza podniku zahrnuje pouze nejdůležitější zjištěné poznatky, zaměřené na fakta a jevy relevantní pro tvorbu marketingových strategií.

a) Silné stránky

- Disponibilita komplexním zázemím (sportovně-rekreační středisko, penzion, kulturně-hudební klub, stravovací zařízení) a materiálním vybavením k zajištění širokého spektra akcí (sportovní, kulturní akce, závody, soutěže pro

podnikovou klientelu i veřejnost, teambuldingu apod.) bez nutnosti najímat externí pracovníky, pronajímat ubytovací zařízení apod.

- Praktické zkušeností a cenné know-how napříč spektrem nabízených služeb podniku;
- Dostatek finančních zdrojů na propagaci;
- Vnitropodniková neformální atmosféra, funkční vztahy;
- Flexibilita podniku, schopnost v krátkém časovém rozmezí připravit a realizovat projekty vymykající se z běžné nabídky, přesně dle požadavků klienta;
- Členství a úzká kooperace se zájmovými organizacemi (Hospodářská komora ČR, Sdružení pro rozvoj cestovního ruchu v Libereckém kraji, Sdružení Český ráj) – možnost pro kooperaci v propagačních aktivitách podniku.

b) Slabé stránky

- Absence exaktně stanovené mise, vize, korporátní strategie;
- Absence exaktně specifikovaných marketingových cílů a strategií. Tvorba marketingových opatření bez analýz a dat,
- Absence kontinuity nabídky služeb podniku v zimním období, zejména v oblasti realizace nejvýnosnějších podnikových aktivit;
- Nedostatky v uspořádání organizační struktury podniku, absence osoby zabývající se primárně strategickým marketingovým plánováním a systematickým marketingem obecně;
- Absence sofistikovanějšího využití moderních informačních technologií (facebook, twitter, youtube) např. formou soutěžních aplikací, cílené propagace příspěvků apod.
- Poslední SEO optimalizace podnikového webu a webů dílčích provozoven před třemi lety;

- Absence systematického získávání zpětné vazby od klientů, slabé zařazení CRM⁴⁴ programů do praxe podniku;

c) Příležitosti

- Zacílení na zahraniční trhy – dokončení projektu tvorby cestovní agentury;
- Implementace podnikových služeb zaměřených na společenskou odpovědnost podniku;
- Čerpání dotačních programů EU;
- Využití vysoké poptávky po tvorbě audiovizuální dokumentace podnikových akcí;
- Rozšíření služeb podniky o audiovizuální produkci, jedná se o vhodnou aktivitu těžící ze synergických efektů podniku;
- Permanentní obliba adrenalinových sportů, možnost jejich inovace a rozšíření v nabídce služeb podniku;
- Vhodné geografické podmínky v místě působení podniku pro rozšíření nabídky služeb o zimní aktivity;
- Geografická pozice libereckého kraje, spojení rychlostní komunikací Praha – Liberec.

d) Hrozby

- Ztráta dlouhodobých klíčových klientů.
- Přibližně 60% klíčových objektů podniku není v jeho vlastnictví (hudebně-kulturní klub, část sportovně-rekreačního centra), podnik si je pronajímá;
- Přetrvávající ekonomická krize, nejasné prognózy vývoje;
- Vstup nové konkurence na trh - zejména v oblasti poskytování volnočasových aktivit v blízkosti sportovně-rekreačního střediska podniku;

⁴⁴ CRM – customer relationship management.

3.8 Návrh marketingová strategie a strategických aktivit

Ve slabých stránkách vypracované SWOT analýzy uvedené v přechozí kapitole je patrná absence explicitního stanovení mise a vize podniku, které jsou v hierarchii strategického řízení podniku nejvýše, stejně tak i stanovení strategie korporátní, vztažené komplexně na všechny aktivity podniku Goodday s.r.o. Diplomová práce si klade za cíl, vytvořit strategii marketingovou, která je výše uvedeným podřízena.⁴⁵ Vzhledem k tomu, že nejsou nadřazené strategie definovány, bude tato strategie vycházet z požadavku jednatelů společnosti, kterým je zisk nových zákazníků podniku.

Jako nejvýznamnější konkurenční výhoda podniku Goodday s.r.o. se dle zjištěných informací jeví jeho dostupnost materiálními i nemateriálními statky, tvořícími efektivní synergie. Konkrétně se jedná o sportovně-rekreační centrum, ubytovací zařízení, stravovacích zařízení, kulturně-hudebních klubů, know-how a materiální zajištění k pořádání programů pro mnoho členné skupiny. Nově navržená marketingová strategie podniku je proto zaměřená na tuto konkurenční výhodu, tedy efektivní využití synergií podniku. K naplnění strategie je podniku doporučeno vykonat dvě aktivity.

První aktivitou je finalizace projektu zaměřeného na implementaci cestovní kanceláře do portfolia činnosti podniku. Projekt byl navržen před třemi lety, ale z důvodu nedostatečného personálního zajištění a zaměření podnikových finančních prostředků na jiné projekty, nebyl dokončen. Tato aktivita je doporučena z těchto důvodů: dostupnost podniku výše uvedenými aktivy v turisticky vysoce preferované oblasti Českého ráje, kdy kapacita provozoven má potenciál pojmout přibližně o 40% víc zákazníků a podnikových klientů, než nyní. Dalším důvodem je aktivní členství podniku v organizacích, jako je Hospodářská komora ČR, či Sdružení pro rozvoj cestovního ruchu v libereckém kraji, které umožňují podniku účast na zahraničních trzích s menšími náklady, s možností získat cenné kontakty na nové zahraniční zprostředkovatele pro příjezdovou turistiku. Třetím důvodem je know-how podniku pro

⁴⁵ Viz kap. 2.3 Strategický marketing v moderním podniku

tvorbu různorodých programů pro tuzemské turisty, skupiny turistů a podniky, aplikovatelné i pro zahraniční klientelu. V neposlední řadě je to existence tržního potenciálu, daného rostoucím zájmem zahraničních turistů o rekreaci v libereckém kraji, který vyplývá z informací poskytnutých tour operátory v dotazníkovém šetření.⁴⁶ Dle tohoto šetření, je poptávka klientů v letním období až 80%. Poptávka klientů po rekreaci v oblasti působení podniku je patrná i v zimním období (73,3%) a mohla by tak částečně kompenzovat propad podnikových akcí (teambuilding, outdoor), po kterých není v tomto období zájem.⁴⁷ Realizace projektu by pro podnik neměla být kapitálově náročná, hlavním finančním nákladem budou výdaje na dokončení webu, který byl navržen při původním plánování projektu, výdaje spojené s účastí na zahraničních veletrzích a tvorba jazykové modifikace propagačních materiálů pro zahraniční klientelu.

Druhá doporučovaná aktivita je implementace audiovizuální produkce do nabídky služeb podniku. Vychází z rostoucí poptávky klientů podniku o tvorbu video záznamu z realizovaných podnikových akcí, oproti loňskému období byl 300% nárůst o tuto službu. Vzhledem širokému portfoliu klientů podniku napříč podnikatelskými sektory, je pravděpodobné, že v případě účinné propagace by se tato služba mohla stát další významnou poptávanou aktivitou v nabídce podniku, navyšující synergický efekt podnikových služeb. Tržní potenciál je zřejmý z provedeného dotazníkového šetření⁴⁸, na jehož základě byla zjištěna 86,1% poptávka podniku po této službě.

Ačkoli z hlediska výše tržeb není v současnou chvíli tato aktivita v rámci podnikového portfolia příliš významná, její možnosti využití v podniku jsou široké a mají velký potenciál. Kromě zpracování videí pro klienty je účelné jí využít k natočení propagačních videí všech dílčích podnikových provozů a aktivit, včetně propagačních videí výše navrhované cestovní kanceláře. Videá dále pravidelně aktualizovat a

⁴⁶ Viz. kap. 3.6 Dotazníkové šetření – Poptávka zahraničních klientů po rekreaci v oblasti libereckého kraje.

⁴⁷ Viz. kap. 3.6 Dptazníkové šetření - Preference ročního období pro realizaci teambuildingu.

⁴⁸ Viz kap. 3.6. Dotazníkové šetření - Poptávka podniků po zpracování audiovizuální produkce.

prezentovat s nimi podnik na webu, veletrzích, či potenciálním klientům. Strategická implementace obou uvedených aktivit do portfolia služeb podniku pomůže zefektivnit jeho činnost. Programy cestovní kanceláře umožní naplnit nevyužitou kapacitu provozů a využít jejich synergie, audiovizuální produkce se stane nástrojem propagace podniku a zároveň přínosným rozšířením služeb pro jeho stávající i nové klienty.

Cíle podniku budou nejprve naplánovány prostřednictvím metody strategického plánování LOG frame. Opatření nutná k dosažení strategických cílů budou následně detailněji specifikovaná v marketingovém mixu. V marketingovém mixu budou charakterizovány i další skutečnosti, související s uvedeným cílem nepřímo. Budou to především nápravné opatření týkající se propagace podniku jako celku a další doporučení redukující identifikované nedostatky, uvedené ve SWOT analýzách.⁴⁹

3.9 Plánování strategických cílů metodou LOG frame

Strategie LOG frame znázorňuje logický proces vedoucí k implementaci strategických aktivit, definovaných v předchozí kapitole, a způsoby jejich kontroly. Ústředním prvkem metody je následující obrázek standardizované matice logického rámce. Vertikální pole jsou označena číslicemi a horizontální písmeny. Takto označená pole jsou následně charakterizována pod tabulkou.

⁴⁹ Viz kap. 3.6 Rozbor výkonného marketingu podle jednotlivých procesů a kap. 3.7 SWOT analýza podniku.

Tabulka 5 Realizace cílů metodou LOG frame

		A)	B)	C)	D)
		Logické kroky/ hierarchie cílů/ intervenční logika	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje a prostředky ověření ukazatelů	Předpoklady a rizika projektu
1)	Celkový cíl/e projektu	1)A)	1)B)	1)C)	1)D)
2)	Účel projektu	2)A)	2)B)	2)C)	2)D)
3)	Očekávané výsledky/výstupy	3)A)	3)B)	3)C)	3)D)
4)	Komparativní konkurenční výhody výstupů	4)A)	4)B)	4)C)	4)D)
5)	Klíčové aktivity/činnosti	5)A)	5)B)	X	5)D)
					Předběžné podmínky a předpoklady projektu

Zdroj: partnerstvi-jmk.cz (2008), data upravena autorem

1)A) Celkové cíle projektu

Inovace portfolia nabídky služeb podniku Goodday s.r.o. v časovém horizontu jednoho roku, v podobě:

- a) Rozšíření podnikové nabídky o cestovní kancelář.
- b) Implementace audiovizuální produkce do nabídky služeb podniku.

1)B) Objektivně ověřitelné ukazatele

- a) Vyšší naplnění ubytovacích kapacit podniku o 10% do jednoho roku od realizace cestovní kanceláře.
- b) Nárůst zakázek spojených s touto službou o 15%.

1)C) Zdroje a prostředky ověření ukazatelů

- a,b) Účetní materiály podniku

1)D) Předpoklady a rizika ovlivňující dosažení cílů

- a,b) Nutné splnění dílčích kroků v logické posloupnosti LOG frame předcházejících naplnění cílů. Tvorba finančních rezerv pro případ neúspěchu projektů.

2)A) Účel projektu

- a) Využití synergií podnikových provozoven a naplnění jejich kapacit. Zisk nových zákazníků na českých i zahraničních trzích.
- b) Zisk nových zákazníků, poptávajících audiovizuální služby. Zvýšení synergického efektu podnikové nabídky - nabídka realizace podnikových akcí s možností zajištění foto a video materiálu za výhodné ceny. Inovace nabídky služeb pro stávající klienty.

2)B) Objektivně ověřitelné ukazatele

- a) Nárůst zákazníků podnikových provozoven o 10%.
- b) Nárůst zakázek spojených s touto službou o 15%.

2)C) Zdroje a prostředky ověření ukazatelů

- a, b) Interní materiály podnikového účetnictví.

2)D) Předpoklady a rizika

- a) Nízká poptávka po službách cestovní kanceláře, nenalezení zprostředkovatelů na zahraničních trzích. Delegace dílčích úkolů na kompetentní osoby v organizační struktuře podniku pro efektivní naplánování a realizaci nové služby.
- b) V první fázi zajištění kvalitní marketingové propagace, důležité k rozšíření povědomí o nové službě v portfoliu služeb podniku.

3)A) Očekávané výsledky/výstupy

- a) Vyšší využití podnikových kapacit. Příliv zahraniční klientely.
- b) Nabídka propagační, prezentační, dokumentární a další audiovizuální tvorby, jako součást podnikové nabídky služeb.

3)B) Objektivně ověřitelné ukazatele

- a) Vyšší využití kapacit podnikových provozů při srovnání s daty z minulých let.
- b) Nově zavedená služba v podnikové nabídce s odpovídajícím personálním zajištěním.

3)C) Zdroje a prostředky ověření ukazatelů

- a) Interní materiály podnikového účetnictví
- b) Spuštěné webové stránky nových služeb, vytvořené propagační materiály na nové služby, rozšíření organizační struktury podniku o nové zaměstnance vykonávající dané služby.

3)D) Předpoklady a rizika

- a) Tvorba konkrétní podoby nabízených programů cestovní kanceláře
- b) Vhodně navržená propagační strategie o nově poskytované službě.

4)A) Komparativní konkurenční výhody výstupů.

- a) Rozšíření nabídky služeb o cestovní kancelář vytvoří nové synergické efekty. Vyšší využití podnikových provozoven, ubytovacích zařízení, využití geografického potenciálu sídla podniku
- b) Diferenciace nabídky služeb oproti třem hlavním konkurentům, kteří nenabízí službu tohoto charakteru, v této podobě.

4)B) Objektivně ověřitelné ukazatele

- a, b) Vyšší ohodnocení inovací podniku.

4)C) Zdroje a prostředky ověření ukazatelů

- a, b) Zpracování marketingového výzkumu.

4)D) Předpoklady a rizika

- a) Implementace obdobné služby konkurencí, pokles výnosnosti nabízených služeb v důsledku vyšší cenové konkurence.
- b) Nedostatečná poptávka po nové službě.

5)A) Klíčové aktivity/činnosti

- a) Splnění legislativních požadavků – udělení koncese pro provoz cestovní kanceláře a pojištění. Vytvoření konkrétního programu cestovní kanceláře, vzhledu nového webu a propagačních materiálů. Příprava a realizace efektivní marketingové strategie k propagaci nově nabízené služby.
- b) Tvorba propagační strategie nové služby.

5)B) Objektivně ověřitelné ukazatele

- a) Navýšení počtu reklamních materiálů a propagačních marketingových kanálů. Zvýšení marketingových výdajů o cca 5%. Vznik nového webu propagujícího cestovní kancelář, či rozšíření stávajícího webu o sekci cestovní kanceláře.

b) Zvýšení marketingových výdajů o cca 2%. Vznik nového webu propagujícího audiovizuální produkci, či rozšíření stávajícího webu o sekci audiovizuální produkce.

5)D) Předpoklady a rizika ovlivňující realizaci navržených aktivit a činností

a) Špatně zvolený program neodpovídající poptávce zákazníků, nevhodně zvolené propagační materiály.

b) Vhodná formulace propagačních textů a zpracování webové stránky.

Předběžné podmínky a předpoklady

a) Personální zajištění projektu.

b) Uvolnění finančních prostředků na nákup nové techniky.

3.10 Navržená opatření pro celý podnik

Dříve nežli dojde k popisu složek strategického marketingového mixu v následujících kapitolách, budou uvedena doporučení, zaměřená na celý podnik, které by měly realizaci marketingové strategie předcházet.

Podnik dle zpracované SWOT analýzy⁵⁰ postrádá exaktně definovanou vizi, misi a korporátní strategii. Jejich definice umožní vznik hierarchické posloupnosti, kdy nově definované marketingové strategie budou podřízené smyslu existence podniku (mise), budoucím aspiracím podniku (vize) a korporátní strategii. Směřování podniku tak nebude tolik strategicky „rozmělněné“ jako doposud.

Dále by bylo účelné začlenit do organizační struktury podniku osobu, která se bude zabývat marketingem, jako hlavní pracovní náplní. Ačkoli v organizační struktuře podniku formálně taková osoba figuruje⁵¹, realita je taková, že její hlavní pracovní náplň se týká organizace dílčích podnikových projektů a dalších činností s marketingem nesouvisejících. Marketingové aktivity vykonává pouze jako vedlejší činnost, bez systematického přístupu. V případě, že nebude možné změnit pracovní náplň této osoby

⁵⁰

⁵¹ Viz kap. 3.1 Charakteristika podniku.

tak, aby vykonávala primárně marketingové aktivity, nebo delegovat tuto pracovní činnost na jiného stávajícího zaměstnance, bylo by vhodné uspořádat výběrové řízení na nového kvalifikovaného marketingového pracovníka.

Pro podnik by bylo dále účelné rozšířit a navázat dlouhodobé partnerství s podnikatelskými subjekty v kraji za účelem reciproční propagace, konkrétně např. formou propojení reklamních kampaní. Uvádění partnerů na propagačních materiálech, webech firem, PR na profilech partnerů v sociálních sítích apod. V úvahu připadají nekonkurující sportovní podniky např. plavecký bazén, městské sportovní haly atp. Pro marketing v oblasti kulturní propagace pak např. muzea, výstavy, galerie atp. Propojení reklamních kampaní se nabízí také např. s rozvozci jídel v kraji, formou připojení reklamní letáků na vybrané podnikové provozy k rozváženým produktům formou barteru např. za banerovou reklamu v provozech podniku Goodday s.r.o.

Pro zkvalitnění PR podniku by bylo vhodné implementovat do jeho aktivit služby na bázi CSR⁵² např. spolupráce s vybranou neziskovou organizací, na odvádění určitého procenta z poskytnutých služeb podniku na ochranu životního prostředí, rozvoj cykloturistických tras v místě působení podniku - Českém ráji, či Jizerských horách.

3.11 Strategické cíle v marketingovém mixu

Strategie rozvedená v přechozích kapitolách⁵³, bude v této kapitole podrobněji popsána prostřednictvím marketingového mixu se zaměřením na doporučení dlouhodobého charakteru.

3.11.1 Produkt - potřeby a přání zákazníka

a) Cestovní kancelář

Propagace podnikových služeb a podnikových provozoven zaměřená na českou i zahraniční klientelu.

⁵² CRS – corporate social responsibility

⁵³ Viz kap. 3.8 Návrh marketingové strategie a strategických aktivit

b) Implementace audiovizuální produkce do portfolia nabídky služeb podniku.

Nabídka audiovizuální podnikové propagace: reklama a prezentace produktů, služeb, podnikových aktivit, či celých společností a audiovizuální propagace v rámci cestovního ruchu, sportu a kultury: audiovizuální propagace ubytovacích zařízení (hotelů, penzionů apod.), územních celků (krajů, obcí, měst), cestovních kanceláří, koncertů, výstav, sportovních akcí a dalších událostí.

3.11.2 Cena - náklady na straně zákazníka

a) Cestovní kancelář

Cena dílčích programů by měla respektovat nabídku konkurence, náklady a vnímanou hodnotu zákazníkem, v souladu s metodou 3C.⁵⁴ Programové aktivity by měly být flexibilně modifikovatelné, tak aby bylo jejich cenovou výší možné přizpůsobit požadavkům zákazníků, tedy tvořit je tzv. na klíč.

b) Audiovizuální produkce

Dolní hranice ceny by měla být stanovena s ohledem respektujícím náklady, kterými jsou zejména: počet natáčecích dnů, odhadovaný počet dnů stříhu videa a postprodukce, počet nutných externích pracovníků (osvětlovač, asistent), autorská práva k hudbě, popř. mluvený komentář, náklady na dopravu, náklady na marketing, náklady na pořízení software a videotechniky.

Dle metody 3C⁵⁵ bude nutné respektovat také ceny konkurentů a vnímání hodnoty zákazníkem. Vzhledem k tomu, že se jedná o oficiální uvedení nové služby do podnikové nabídky, bylo by např. vhodné aplikovat krátkodobě (cca 6 měsíců) strategii nízkých zaváděcích cen s udržení stávající kvality. Tímto způsobem by podnik měl získat nové zákazníky. Nízké ceny v tomto období bude podnik schopen „dotovat“ z ostatních podnikových provozů.

⁵⁴ Viz kap. 2.12 Marketingový mix.

⁵⁵ Viz kap. 2.12 Marketingový mix.

Při tvorbě cen všech uvedených inovací je účelné brát ohled také na analýzu mikroprostředí a makroprostředí podniku⁵⁶, konkrétně vývoj makroekonomických ukazatelů, prognózy vývoje apod., které ovlivňují kupní sílu podniků a spotřebitelů.

3.11.3 Distribuce – dostupnost pro zákazníka

a) Cestovní kancelář

Nové služby by měly být v první řadě propagovány prostřednictvím internetové distribuce - webových stránek podniku. Bylo by vhodné dokončit realizaci před třemi lety rozpracovaného webu na tento projekt s koncovou „eu“ zaměřeného na českou i zahraniční klientelu. Na webu by měly být detailně charakterizované dílčí programy pro vybrané cílové skupiny (turisté, rodiny, školy atd.), užita fotodokumentace lokalit, ideálněji propagační videa. Dále uvedena dostupnost lokalit na mapě, možnosti ubytování zařízení, specifikace cenových podmínek, způsoby placení, slevy a další z pohledu zákazníka relevantní informace. Web by měl být dle cílových zahraničních trhů zpracován v několika jazykových variacích.

b) Audiovizuální produkce

Tvorba samostatného oddílu na webu podniku určeného pro charakteristiku nabídky služeb audiovizuální produkce, ukázek tvorby a referencí. Vzhledem ke specifičnosti služeb⁵⁷ je i v tomto případě poskytována služba přímo zákazníkovi. Ten může obdržet výsledný produkt (video) dle domluvy např. přes elektronické úložiště, na DVD, či jiném nosiči.

⁵⁶ Viz kap. 3.2.1 Analýza mikroprostředí a 3.2.2 Analýza makroprostředí.

⁵⁷ Viz kap. 2.10 Specifika marketingu služeb.

3.11.4 Marketingová komunikace – komunikace se zákazníkem

a) Cestovní kancelář

Bylo by vhodné zvážit a naplánovat účast na vybraných zahraničních veletrzích cestovního ruchu. Při jejich výběru se nabízí spolupráce s Hospodářskou komorou a Sdružením pro rozvoj cestovního ruchu v Libereckém kraji, jejichž je podnik Goodday s.r.o. členem. Vzhledem k výsledkům dotazníkového šetření se zprostředkovateli na zahraničních trzích⁵⁸ přichází v úvahu Holandsko, Rusko a Dánsko. Dle dosavadních zkušeností podniku se zastoupením zahraničních turistů v provozovnách podniku, přichází v úvahu také Německo, případně další země, ze kterých dle informací v makroanalýze⁵⁹ podniku proudí do Libereckého kraje nejvíce turistů. Pro prezentaci podniku by byla účelná tvorba propagačních tištěných materiálů a v mnoha jazykových variacích (dle cílové země) a tvorba propagačních videí.

b) Audiovizuální produkce

Dlouhodobá tvorba a průběžná aktualizace reklamních videí na dílčí podnikové provozy a aktivity: sportovně-rekreační centrum, kulturně-hudební kluby, pořádání teambuildingových programů, firemních akcí apod. Využití videí pro propagaci jednotlivých služeb podniku a tvorba souhrnného videa zachycující komplexní činnost podniku. Tyto videa budou prospěšná ze dvou důvodů: prezentace nabídky služeb podniku a zároveň propagace audiovizuální tvorby jako služby ve firemní nabídce. Vhodné bude pravidelné rozesílání ukázek propagačních videí klientům např. odkazy na videa formou elektronické pošty.

Sledování nových technologií a investice do nich, např. nákup multivrtulové helikoptéry tzv. „hexacopter“ se závěsným systémem na kameru. Natočení video záznamu provozoven podniku v Českém ráji a dalších turistických významných míst a rozeslání

⁵⁸ Viz. přílohy

⁵⁹ Viz kap. 3.2.2 Analýza makroprostředí.

videa cestovním kancelářím, obcím, krajům a dalším potenciálním zákazníkům s nabídkou tvorby obdobných propagačních videí.

3.11.5 Lidé a procesy

a) Cestovní kancelář

Příprava projektu jednatelem podniku s delegováním dílčích činností na v podniku působící projektové manažery. Vymezení pravomocí, kompetencí a odpovědnosti. Tvorba a finalizace podnikového webu zaměřeného na incoming turistiku a tvorba propagačních materiálů. Detailní příprava dílčích programů pro jednotlivé segmenty zákazníků vycházející z poptávky klientů v cílových zemích. Permanentní analýza procesů poskytování služeb s hodnocením jejich kvality. Zajištění všech procesů z hlediska legislativy.

b) Audiovizuální produkce

Rozšíření organizační struktury podniku o osobu zajišťující audiovizuální produkci, kterou je v současnosti externě pracující osoba. Kooperace s marketingovým manažerem podniku při přípravě a realizaci propagačních aktivit. Dohoda na dlouhodobé spolupráci s externími pracovníky (asistent, druhý kameraman, střihač, speciální efekty) pro pomoc při rozsáhlejších projektech. Kompletní plánování procesů audiovizuální tvorby: rozpočet, harmonogram, zajištění techniky, nutnost využití externích pomocníků apod.

Závěr

Hlavním cílem diplomové práce specifikovaným v jejím úvodu, byl návrh marketingové strategie, která povede k zisku nových zákazníků podniku Goodday s.r.o. Na základě metodického postupu definovaného v teoreticko-metodologické části práce, proběhl sběr primárních dat o podniku, byla provedena analýza dílčích složek jeho mikroprostředí a makroprostředí a byl vykonán rozbor jeho konkurenceschopnosti

řadou sofistikovaných metod. Shromážděná data umožnila nalézt pozitiva a negativa fungování podniku a na jejich základě navrhnout marketingovou strategii a strategický marketingový mix.

Podniku Goodday s.r.o. byla doporučena strategie, zaměřená na využití jeho nejvýznamnější identifikované konkurenční výhody, kterou je disponibilita podniku souborem podnikatelských aktivit, provozů a know-how, generujících efektivní synergie. Za účelem naplnění strategie byly navrženy dva dílčí strategické cíle. Prvním z cílů byla finalizace nedokončeného projektu implementace turistické kanceláře do portfolia služeb podniku. Cíl byl zvolen zejména z těchto důvodů: prvním je disponibilita podniku provozovnými v turisticky atraktivním prostředí Českého ráje, jejichž kapacita má potenciál pojmout až o 40% více zákazníků, než nyní. Jedná se o sportovně rekreační centrum, stravovací a ubytovací zařízení a kulturně-hudební kluby. Podnik dále vlastní materiální vybavení pro doprovodné programy, know-how pro tvorbu turistických i podnikových programů a kvalifikovaný personál, jinými slovy komplexními materiální i nemateriálními zdroje, uplatnitelné pro cestovní kancelář. Druhým důvodem je aktivní účast podniku v organizacích přímo, či nepřímo napojených na turistický ruch, kterými jsou zejména Hospodářská komora, Sdružení pro rozvoj cestovního ruchu v libereckém kraji a sdružení Český ráj. Členství v těchto organizacích umožňuje podniku přístup k relevantním informacím a kontaktům. Třetím důvodem je relativně malá kapitálová náročnost implementace této služby do portfolia služeb podniku, vzhledem k jeho vlastnictví výše uvedených aktiv. Posledním velmi relevantním důvodem je pak existence tržního potenciálu pro tuto službu. Dle provedeného dotazníkového šetření existuje 80 % poptávka zahraničních klientů po rekreaci v oblasti působení podniku Goodday s.r.o v letním období a 73,3 % v období zimním. Cíl byl naplánován užitím metody LOG frame, konkrétní doporučení pro realizaci této služby byly rozepsány v marketingovém mixu. K nejdůležitějším z nich patří legislativní zajištění nové služby, tvorba programů pro potenciální klientelu, úzká spolupráce s organizacemi cestovního ruchu v oblasti tvorby koncepcí propagace

v rámci kraje i celé České republiky, účast na českých a zahraničních veletrzích a tvorba a údržba kvalitního webu.

Druhým navrženým cílem byla implementace audiovizuální produkce do nabídky služeb podniku. Doporučení vzešlo z nárůstu poptávky po zpracování video výstupu z podnikových akcí o 300% oproti minulému roku a z poptávky podniků po video výstupu z jejich akcí, která v provedeném dotazníkovém šetření dosáhla 86,1%. Ačkoli tato služba zaujímá malý podíl na výši celkových podnikových tržeb, ze strategického hlediska se jeví pro podnik jako přínosná. Kromě zpracování video záznamů z podnikových akcí pro klienty, bude účelné jí využívat k tvorbě propagačních videí všech dílčích podnikových provozů a aktivit, včetně propagačních videí výše navrhované cestovní kanceláře. Video materiál pak poslouží k prezentaci podniku na webu, veletrzích, či u potenciálních klientů. Video se jeví v době vysoké oblíbenosti sociálních sítí, informačního přetlaku a marketingové hyperkonkurence jako efektivnější způsob přenosu informací k cílovým zákazníkům, nežli informace staticky zobrazené, které podnik používá nyní.

Strategická implementace obou uvedených aktivit do portfolia služeb podniku povede k zefektivnění jeho činnosti. Programy cestovní kanceláře umožní získat nové zákazníky, zvýšit naplnění nevyužitých kapacit provozů a plně využít jejich synergie, audiovizuální produkce se stane prostředkem sebepropagace podniku a zároveň přínosným rozšířením služeb pro jeho klienty.

Zpracováním zjištěných dat v praktické části práce došlo k identifikaci řady dalších opatření, které by bylo účelné realizovat. Podniku bylo doporučeno explicitně formulovat misi, vizi, korporátní strategii a business strategie, které jsou marketingovým strategiím hierarchicky nadřazené a předurčují jejich charakter. Jako jeden z podkladů pro jejich tvorbu mohou být použity výsledky této práce. Podnik by měl ve své organizační struktuře vyčlenit pozici pro osobu, jejíž hlavní pracovní náplní bude marketing a aktivity s ním spjaté. Současný výkon této funkce spojený s dalšími

nesouvisějícími činnostmi je bez koncepce, nesystémový a tedy neefektivní. Pro podnik bylo dále doporučeno rozšířit, navázat a udržovat partnerství s podnikatelskými subjekty v kraji i na dalších geografických úrovních, za účelem reciproční propagace. V úvahu připadají například sportovní areály a provozy, či turistické destinace a kulturní lokality. Pro zlepšení reputace a vztahů s vnějším prostředím, ale i vnitropodnikové vnímání kulturní hodnoty podniku, by bylo účelné vytvořit dlouhodobý projekt na filantropické a veřejně prospěšné aktivity. Vzhledem k působení společnosti v Českém ráji se nabízí například odvádění určitého procenta z výdělku provozoven podniku na ochranu životního prostředí, rozvoj cykloturistických tras, či údržba turistických památek.

Doporučená opatření byla jednateli podniku kladně přijata, od prosince 2013 by se měl začít realizovat projekt cestovní kanceláře a inovace webových stránek podniku o sekci zaměřenou na propagaci audiovizuální tvorby. Podnik hodlá postupně implementovat i další navržené aktivity. Prioritou podniku by mělo být stanovení jeho mise, vize a podnikové strategie, marketingové strategie nadřazené. Pokud by podnik v budoucnu i nadále postupoval při řízení svých dílčích aktivit bez vědomí cílů a jasného směru jeho dalšího směřování, mohlo by snadno dojít k neefektivnímu rozmělnění financování a vydaní energie na příliš široké a roztržštěné pole podnikové nabídky služeb, kdy míra naplnění efektivity dílčích aktivit by nedosahovala jejich potenciálu. Tvorba strategií pomůže podniku Goodday s.r.o. vymezit směr jeho rozvoje, předvídat změny v podnikatelském prostředí, proaktivně na ně reagovat a mít tak události více pod kontrolou. Užití marketingového strategického plánování a strategického plánování obecně, se stane jeho konkurenční výhodou.

Literatura

Monografie

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

Boučková, J. *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1.

Covey, S. *Sedm návyků vůdčích osobností*. Praha: Pragma, 1997. ISBN 80-85213-41-9.

Čichovský, L. *Marketing konkurenceschopnosti*. Praha: Radix, 2002. ISBN 80-86031-35-7.

De Wit, B., Meyer, R (1994) *Strategy Process, Content, Context: An International Perspective*. Minneapolis. West publishing company, 1994. ISBN 978-18-615-2300-6.

Charvát, J. *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-2471-389-6.

Fyall, A., Garrod B. *Tourism marketing: a collaborative approach*. Clevedon: Channel View Publications, 2005. ISBN 1-873150-89-X.

Havlíček, K., Kašík M. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. Praha: Management press, 2005. ISBN 80-7261-120-8.

Hill, Ch., Jones G. *Strategic management – theory: an integrated approach*. Mason: Cengage Learning, 2009. ISBN 0-538-75107-X.

Hanzelková, A., Keřkovský, M., Odehnalová, D., Vykypěl, O. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-120-8.

Horáková, H. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-7169-996-9.

Jakubíková, D. *Strategický marketing: strategie a trendy*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.

Johnson, G., Scholes, K. *Exploring corporate strategy*. New York: Prentice hall, 1997. ISBN 013-52-56-356.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

- Keřkovský, M. Vykypěl, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.
- Kerin, R., Peterson R. *Strategic marketing problems*. Boston: Allyn and Bacon, 1993. ISBN 020-51-4242-7.
- Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G. *Moderní marketing*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- Kotler, P., *Marketing management*. Harlow: Pearson education, 2009. ISBN 978-0-273-7185656-7.
- Koudelka, J., Vávra, O. *Marketing: principy a nástroje*. Praha: VŠEM, 2007. ISBN 80-867-3019-0.
- Kotler, F., Armstrong, G. *Marketing*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0513-3.
- Machková, H. *Mezinárodní marketing*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2986-2.
- Malý, V. *Marketingový výzkum – Teorie a praxe*. Praha: Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-245-1326-3.
- Meffert, H. *Marketing – Management*. Praha: Grada Publishing 1996. ISBN 80-7196329-4.
- Ogilvy, O. *O reklamě*. Praha: Management press, 2001. ISBN 80-7261-047-03.
- Picton, Broderik (2005)
- Schoell, W., Guiltinan, J. *Marketing: contemporary concepts and practises*. Boston: Allyn & Bacon, 1988. ISBN 02-0511-598-5.
- Soukalová, R. *Strategický marketing: učební text*. Zlín: Univerzita Tomáš Bati, 2004. ISBN 80-731-8177-0.
- Tzu, S. *Umění války*, Praha: B4U Pubslishing, 2008. ISBN 80-9038-506-1.
- Synek, M. *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-736-7.

Tomek, G., Vávrová, V. *Marketing management*. Praha: ČVUT, 1999. ISBN 80-010-1904-7.

Wheelen, T., Hunger, D. *Strategic management and business policy*. New York: Addison-Wesley, 1992. ISBN 978-02-015-3281-4.

Wunderman, L. *Being Direct: Making Advertising Pay*. Boston: Direct marketing association, 2004. ISBN 978-19-313-6143-9.

Odborné časopisy

Ashill, N. Frederikson, M. Davies, J. Strategic marketing planning: a grounded investigation, *European journal of marketing*, 2003, ročník 37, číslo 3/4, str. 430-460, ISSN: 0309-0566.

Burke, A. Hussels, S. How competition strenghtens star-ups, *Harvard business review*, 2013, ročník 91, číslo 3, str. 18, ISSN 0017-8012.

Gabrielli, V., Balboni, B. SME practice towards integrated marketing communications, *Marketing Intelligence and Planning*, 2010, ročník 28, číslo 3, str. 275-290, ISSN: 0263-4503.

Keegan, W. Strategic marketing planning: a twenty-first century perspective, *International marketing review*, 2004, ročník 21, číslo1, str. 13-16. ISSN 0265-1335.

Lu, H. Kuei, H. Strategic marketing planning: A quality function deployment approach, *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 1995, ročník 12, číslo 6, str. 74 ISSN 0265-671X.

Munoz, C. Huser, A. Experimental and cooperative learning: using situation analysis project in principles of marketing, *Journal of education for business*, 2008, ročník 83, číslo 4. str. 214-217, ISSN: 0883-2323.

Myung-Su, Ch., Hill, J. Determinants and benefits of global strategic marketing planning formality, *International marketing review*, 2000, ročník 17, číslo 6, str. 538-562. ISSN: 0265-1335.

Rust, R., Chung, T. Marketing model of service and relationship, *Marketing science*, 2006, ročník 25, číslo 6, str. 560-580, ISSN: 0732-2399.

Internetové zdroje

Cestovní ruch v regionech České republiky. *Czechtourism.cz*. [online]. 2003 [cit. 2013-7-7] Dostupný z http://www.czechtourism.cz/files/regiony/rozvoj/cestovni_ruch.pdf.

Čichovský, L. Marketingové plánování v režimu LOG frame. *Marketingovenoviny.cz*/ [online]. 2006 [cit. 2013-7-7] Dostupný z http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_3970/.

Charakteristika Libereckého kraje. *Businessinfo.cz*. [online]. 2003 [cit. 2013-7-7] Dostupný z <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/charakteristika-libereckeho-kraje-2147.html#charlbckraj08>.

Charakteristika Libereckého kraje. *Businessinfo.cz* [online]. 2011 [cit. 2013-7-9] Dostupný z <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/charakteristika-libereckeho-kraje-2147.html>.

Do Česka přijelo loni rekordních 7,2 milionu turistů. *Czechtourism.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-7-8]. Dostupný z <http://vyzkumy.czechtourism.cz/#;orderby=novinky>.

Filipová, Š. Bez práce je osm procent lidí. *Mpsv.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-7-6] Dostupný z <http://img.ct24.cz/multimedia/documents/46/4555/455430.pdf>

Inflace – druhy, definice, tabulky. *Czso.cz*. [online]. 2012 [cit. 2013-10-7] Dostupný z http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace.

Indexy spotřebitelských cen – inflace. *Businessinfo.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-7-8] Dostupný z <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/indexy-spotrebitelskych-cen-inflace-kveten-2013-35289.html>.

Makroekonomická prognóza Komerční banky: pomůže nízká inflace spotřebitelům? *Kb.cz* [online]. 2013. [cit.2013-10-7] Dostupný z <http://www.kb.cz/cs/o-bance/tiskove-centrum/tiskove-zpravy/makroekonomicka-prognoza-komercni-banky-pomuze-nizka-inflace-spotrebitelum-1607.shtml>.

Matice logického rámce. *Partnerstvi-jmk.cz* [online]. 2008. [cit. 2013-7-7] Dostupný z <http://partnerstvi-jmk.cz/page.php?action=detail&id=94>.

Pokles nezaměstnanosti? Podle analytiků jen zdánlivě pozitivní údaj. *Ceskatelevize.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-7-6] Dostupný z <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/222110-pokles-nezamestnanosti-podle-analytiku-jen-zdanlive-pozitivni-udaj/>.

Strukturalizace výsledků šetření „Příjezdový cestovní ruch 2009-2015“ do jednotlivých krajů ČR. *Mmr.cz* [online]. 2012 [cit. 2013-11-7] Dostupný z <http://www.mmr.cz/getmedia/4088c894-741e-4d4e-94e9-175a51a35e9a/Souhrnna-srovnavaci-analyza.pdf>.

Tvorba a užití HDP – 1. Čtvrtletí 2013. *Czso.cz*. [online]. 2013 [cit. 2013-7-6] Dostupný z <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/chdp060413.doc>.

Přílohy

Příloha 1 Okruhy otázek a konkrétní otázky pro strukturovaný rozhovor s jednatelem podniku – první část

Vnitřní prostředí podniku, současná strategie a podnikové cíle
Jaká je vaše podniková strategie a podnikové cíle? Jaké jsou strategie dílčích podnikových aktivit z podnikatelského portfolia a jejich cíle? Jaké jsou podnikové marketingové cíle a marketingové cíle jeho provozů? Jaké je vaše aspirace v podnikání? Čeho byste chtěli v podnikání dosáhnout? Jaké jsou vaše krátkodobé cíle v horizontu jednoho roku? Jaké jsou vaše dlouhodobé cíle v období delším než jeden rok? Jak je sestavena organizační struktura podniku? Jaká je úroveň řízení a organizace práce v podniku? Jak byste popsali pracovní kolektiv podniku? Co je dle vašeho názoru největší konkurenční výhodou vašeho pracovního kolektivu? Jaká je finanční situace podniku? Co je dle vašeho názoru největší konkurenční výhodou podniku?
Mikroprostředí podniku
Kdo jsou zákazníci Goodday s.r.o.? Jak byste je segmentovali? Byl vykonán nějaký marketingový výzkum za účelem segmentace vašich zákazníků? Odkud pocházejí? Kdo jsou zákazníci vašich dílčích provozoven? Jak byste charakterizovali vaše portfolio činností z hlediska podílu tržeb? Kdo jsou vaši dodavatelé? Je možné je rozdělit dle kategorií? Jaké jsou vaše vztahy s dodavateli? Kdo jsou vaši konkurenti? Koho považujete za nejvýznamnější konkurenci celého podniku? Koho považujete za nejvýznamnější konkurenci v rámci dílčích provozů? Proběhl marketingový výzkum za účelem sběru informací o konkurenci? Probíhá momentálně nějaký sběr dat o konkurenci a archivace dat? Co považujete za nejvýznamnější konkurenční výhody jednotlivých konkurentů? Popište mikroprostředí podniku dle 7 konkurenčních sil: hrozba vstupu potenciálních konkurentů a obtížnost vstupu na daný trh, vyjednávací schopnost odběratelů, vyjednávací schopnost dodavatelů, rivalita mezi stávajícími konkurenty, hrozba substitučních výrobků, síla disponibilních informací, konkurenční síla finančních zdrojů. Je podnik členem nějakých organizací? Jaké užítky čerpá z těchto členství?

Zdroj: vlastní zpracování

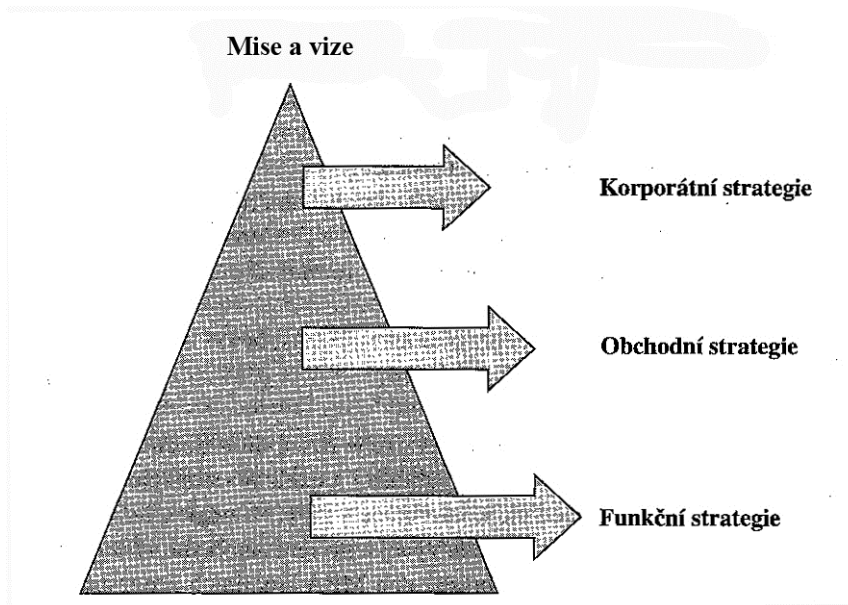
Příloha 2 Okruhy otázek a konkrétní otázky pro strukturovaný rozhovor s jednatelem podniku – druhá část

Makroprostředí podniku
Jaké jsou vztahy s veřejností v místech vašich provozů? Máte nějaký program, kterým pomáháte zlepšení vztahů s veřejností? Vykonává váš podnik nějakou veřejně prospěšnou činnost na bázi CSR, kterou se prezentuje v marketingových aktivitách? Které sociální, demografické a kulturní faktory mají vliv na vaši společnost? Které politicko-legislativní faktory mají vliv na vaši činnost? Které ekonomické faktory mají vliv na vaši činnost? Zabývá se někdo v organizační struktuře podniku sledováním těchto faktorů? Sledujete tyto faktory a promítáte jejich vliv do podnikových plánů a strategií?
Marketingové aktivity podniku
Existuje v organizační struktuře podniku osoba, jejíž náplní práce je pouze marketing? Kdo má v podniku kompetenci stanovovat marketingové cíle a marketingové strategie? Jaký marketingový mix používáte pro propagaci celého podniku? Jaký marketingový mix používáte pro propagaci dílčích podnikatelských činností? Sledujete nové trendy v marketingu? Jak jsou marketingové cíle provázány s podnikovými? Využíváte, či využívali jste externisty pro marketing?
Otázky vztažené ke zpracovaným metodám kvantifikace konkurenčních výhod
Položené otázky jsou uvedené v tabulkách metody polaritního a konkurenčního profilu. ⁶⁰

Zdroj: vlastní zpracování

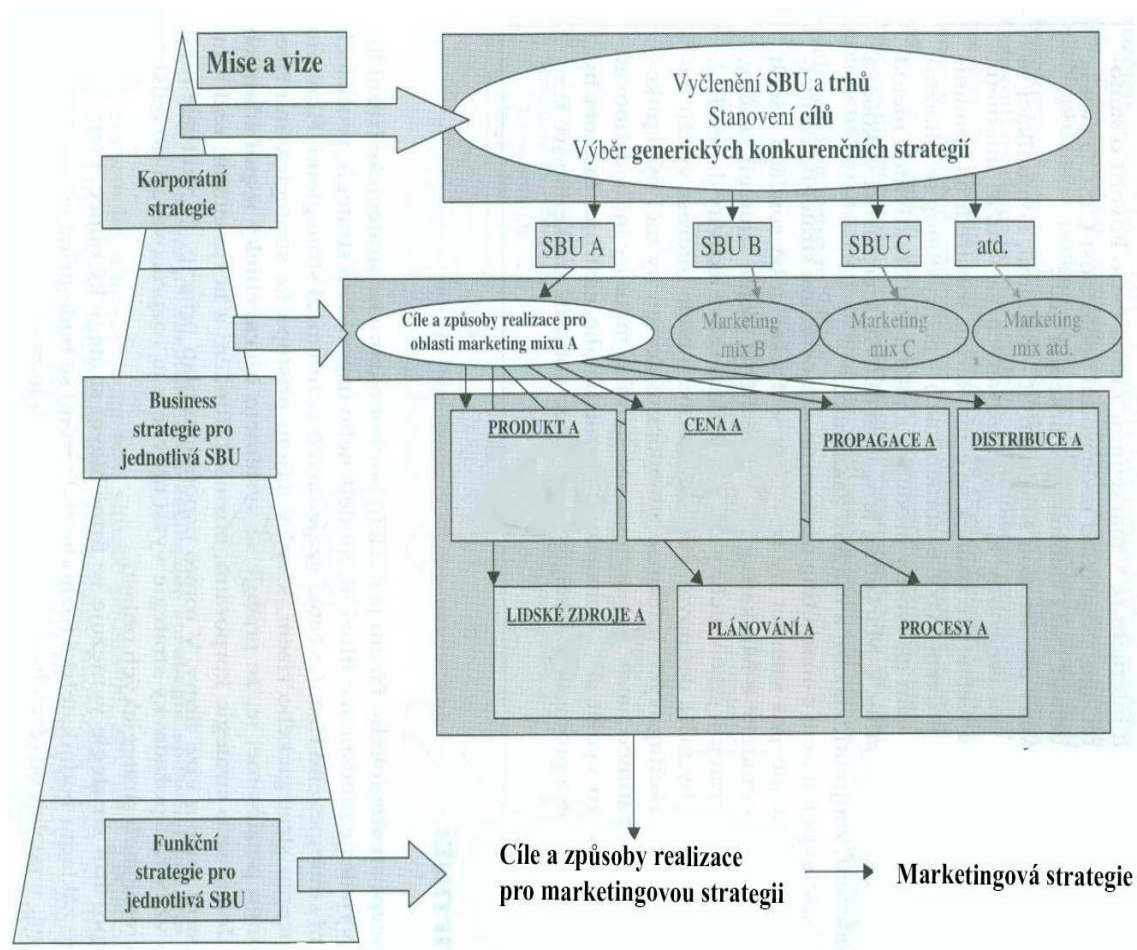
⁶⁰ Viz. kap.

Příloha 3 Hierarchie firemních strategií



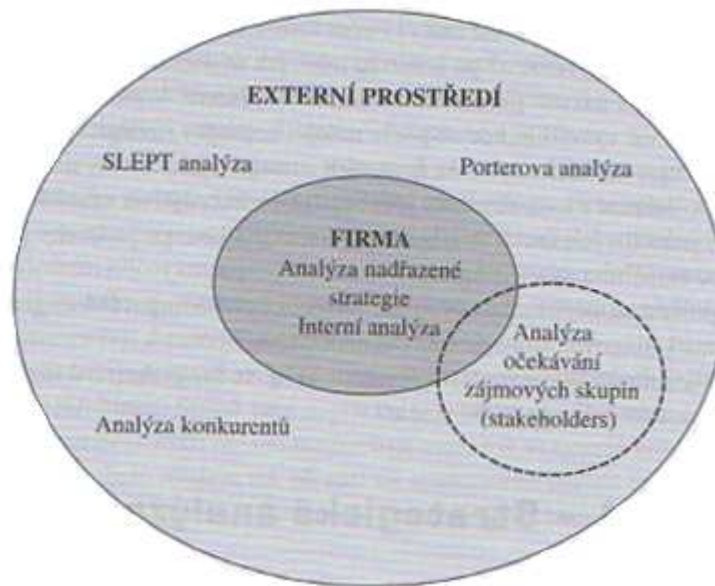
Zdroj: Hanzelková, Keřkovský, Odehnalová, Vykypěl 2009

Příloha 4 Marketingová strategie v systému firemních strategií



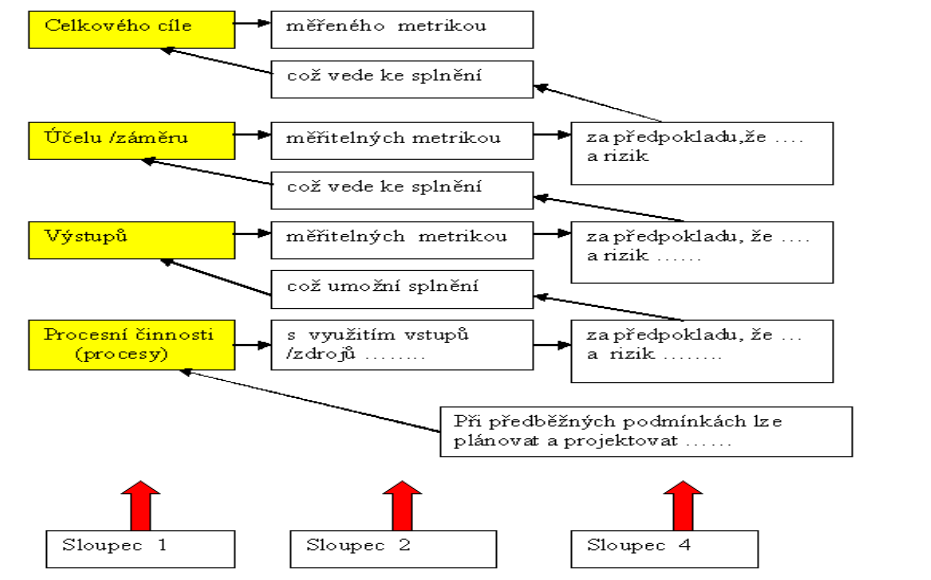
Zdroj: Hanzelková, Keřkovský, Odehnalová, Vykpěl (2009), vlastní úprava

Příloha 5 Systém analýz pro strategickou analýzu marketingu



Zdroj: Hanzelková, Keřkovský, Odehnalová, Vykypl (2009)

Příloha 6 Logika plánování a projektování LOG Frame



Zdroj: marketingovenoviny.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 7 LOG frame matice

	Logické kroky/ hierarchie cílů/ intervenční logika	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje a prostředky ověření ukazatelů	Předpoklady a rizika projektu
Celkový cíl/e projektu				
Účel projektu				
Očekávané výsledky/výstupy				
Komparativní konkurenční výhody výstupů				
Klíčové aktivity/činnosti			X	
				Předběžné podmínky a předpoklady projektu

Zdroj: partnerstvi-jmk.cz (2013), upraveno autorem práce.

Příloha 8 SWOT analýza Jizerské hory

Silné stránky	Příležitosti
<ul style="list-style-type: none"> • Tramvajová doprava i mezi městy (Jablonec nad Nisou x Liberec) • Geografická poloha • Příznivé podmínky pro zimní sporty • Velké množství rozhleden • Množství naučných a exkursních stezek • Velmi dobrá dostupnost z Prahy 	<ul style="list-style-type: none"> • Zavedení zelených autobusových linek • Mezinárodní spolupráce • Využití technických zajímavostí regionu • Podpora akcí spjatých s historickými tradicemi – s bižuterií a sklářským průmyslem
Slabé stránky	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Nízká obslužnost veřejné dopravy • Podmínky pro sjezdové lyžování • Struktura návštěvníků • Malý počet atraktivit využitelných pro děti • Nedostatečná propagace prováděných kulturních akcí 	<ul style="list-style-type: none"> • Výraznější zhoršení dostupnosti železniční dopravou • Při zachování současné struktury návštěvníků (především z Prahy a Libereckého kraje) absence potenciálu návštěvnosti do budoucna

Zdroj: Liberecký-kraj.cz (2012)

Příloha 9 SWOT analýza Český ráj

Silné stránky <ul style="list-style-type: none">• Hustá železniční síť• Rozmanitá nabídka krajinných i kulturních zajímavostí• Hustá síť cyklotras a turistických tras• Dobrá časová dostupnost z Prahy• Velká podnikatelská aktivita v cestovním ruchu	Příležitosti <ul style="list-style-type: none">• Optimalizace vedení turistických tras – rozptýlení návštěvníků i mimo oblíbené lokality• Využití finančních prostředků z fondů EU• Snížení množství individuální dopravy• Zavedení zelených autobusů
Slabé stránky <ul style="list-style-type: none">• Nízká úroveň služeb cestovního ruchu• Špatný technický stav památek• Nekvalitní infrastruktura dopravy• Chybějící infrastruktura cyklostezek• Příliš mnoho návštěvníků užívajících individuální dopravu	Hrozby <ul style="list-style-type: none">• Nedocení významu cestovního ruchu pro rozvoj regionu• Turistické zatížení krajiny – devastace přírody a památek

Zdroj: Liberecký-kraj.cz (2012)

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 10 hlavní ekonomické proměnné a jejich prognózy

Hlavní ekonomické proměnné	2012	2013	2014
HDP (reálný růst, y/y v %)	-1,2	-0,3	1,7
- Spotřeba domácností (reálný růst, y/y v %)	-3,5	-0,1	1,7
- Fixní investice (reálný růst, y/y v %)	-1,5	-3,1	0,9
Zahraniční obchod (mld. Kč) (*)	310,1	302,2	340,4
Průmyslová výroba (reálný růst, y/y)	-0,6	-1,1	1,9
Maloobchod (reálný růst, y/y v %)	-0,8	-1,0	2,3
Mzdy (nominální růst, y/y v %)	2,7	1,6	2,7
Nezaměstnanost (MPSV, v %)	6,8	7,9	8,1
Inflace (y/y, v %)	3,3	1,5	1,4
- Daně (příspěvek do y/y CPI)	1,2	0,9	0,1
- Korigovaná inflace (y/y, v %) (**)	0,1	-0,5	0,6
- Ceny potravin (y/y, v %) (**)	3,2	3,2	1,8
- Ceny pohonných hmot (y/y, v %) (**)	6,0	-1,1	4,2
- Regulované ceny a daně (y/y, v %) (**)	7,0	2,6	3,4
3M PRIBOR (průměr)	1,00	0,47	0,45
2W Repo (průměr)	0,53	0,05	0,05
EUR/CZK (průměr)	25,1	25,8	25,8

Zdroj: KB (2013)

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 6 Konkurenční profil společnosti Vertigo sport s.r.o.

Konkurenční parametr:	+1	+2	+3	+4	+5
Úroveň celkové strategie podniku					
Hodnocení taktik podniku směrem k zákazníkům					
Hodnocení taktik podniku směrem ke konkurentům					
Hodnocení taktik podniku směrem k prostředím (sociálnímu, ekologickému, environmentálnímu)					
Hodnocení taktik podniku k subdodavatelům					
Hodnocení taktik při integraci inovačního potenciálu					
Hodnocení taktického marketingu podniku					
Hodnocení operativního/výkonného marketingu podniku					
Hodnocení transakčního marketingového procesu podniku					
Hodnocení relačního (vztahového) marketingového procesu podniku					
Hodnocení procesu marketingu konkurence a konkurenceschopnosti					
Hodnocení výkonnosti podniku					
Úroveň marketingových inovací					
Hodnocení finanční síly podniku					
Hodnocení konkurenční výhody plynoucí z ceny					
Hodnocení konkurenční výhody plynoucí ze systému podpory prodeje					
Hodnocení konkurenčních výhod z hlediska <u>corporate image</u> , <u>corporate designu</u> , <u>brandingu</u> a <u>reputace</u>					
Úroveň managementu a jeho složení (<u>osobosti</u>)					

Legenda: konkurenční výhoda (černá barva), váha konkurenční výhody (zelená barva)

Zdroj: metoda konkurenčního profilu Čichovský (2011), údaje profilu: vlastní zpracování

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 7 Konkurenční profil společnosti Yellow point s.r.o.

Konkurenční parametr:	+1	+2	+3	+4	+5
Úroveň celkové strategie podniku					
Hodnocení taktik podniku směrem k zákazníkům					
Hodnocení taktik podniku směrem ke konkurentům					
Hodnocení taktik podniku směrem k prostředím (sociálnímu, ekologickému, environmentálnímu)					
Hodnocení taktik podniku k subdodavatelům					
Hodnocení taktik při integraci inovačního potenciálu					
Hodnocení taktického marketingu podniku					
Hodnocení operativního/výkonného marketingu podniku					
Hodnocení transakčního marketingového procesu podniku					
Hodnocení relačního (vztahového) marketingového procesu podniku					
Hodnocení procesu marketingu konkurence a konkurenceschopnosti					
Hodnocení výkonnosti podniku					
Úroveň marketingových inovací					
Hodnocení finanční síly podniku					
Hodnocení konkurenční výhody plynoucí z ceny					
Hodnocení konkurenční výhody plynoucí ze systému podpory prodeje					
Hodnocení konkurenčních výhod z hlediska <u>corporate image, corporate designu, branding</u> a <u>reputace</u>					
Úroveň managementu a jeho složení (<u>osobosti</u>)					

Legenda: konkurenční výhoda (černá barva), váha konkurenční výhody (zelená barva)

Zdroj: metoda konkurenčního profilu Čichovský (2011), údaje profilu: vlastní zpracování

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 8 Ohodnocení parametrů parametrické metody konkurenčních výhod produktu (NEJ) – dotazníkové šetření

Ohodnoťte prosím každý parametr na škále 1-9 (1-nejhorší, 9-nejlepší), číslici uveďte v emailu vedle písmene, které označuje hodnocený parametr.	
Nejlevnější	A
Nejlepší lokalita	B
Nejlepší instruktoři	C
Nejinovovanější	D
Nejlepší sortiment nabízených služeb	E
Nejlepší dojem	F

Zdroj: vlastní tvorba

Příloha 9 Preference ročního období pro realizaci teambuildingu - dotazníkové šetření

V jakém období váš podnik preferuje realizaci teambuildingových aktivit?	
Jaro	A
Léto	B
Podzim	C
Zima	D

Zdroj: vlastní tvorba

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 10 Poptávka klientů po video záznamu

Využili byste možnost nechat si natočit video z vaší podnikové akce pořádané podnikem Goodday s.r.o.?
a) Ano 86,1% b) Ne 13,9%
<i>Pokud ano, z jakých akcí preferujete mít video dokumentaci?</i>
b) Teambuilding 91,6% b) Outdoorové akce 83,3% c) Podnikový večírek 57,7% d) Závody 83,3% e) Jiné aktivity 72,2%

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 11 Dotazníkové šetření pro zprostředkovatele zájezdů – vzorový dotazník.

1. Existuje u vašich klientů poptávka po turistických destinacích v Libereckém kraji v letním/zimním ⁶¹ období?
<i>ANO/NE</i>
<i>Pokud ano, odpovězte prosím následující otázky:</i>
2. Jak byste poptávku označili?
a) Nízká b) Spíše nízká c) Ani nízká, ani vysoká d) Spíše vysoká e) Vysoká
3. Jaký meziroční charakter má poptávka vašich klientů?
a) Klesající b) Nemění se c) Rostoucí
4. Jaký program Vaši klienti v zimním období preferují?
a) Pěší turistika b) Rekreační, odpočinek c) Památková turistika d) Sportovní aktivity

Zdroj: vlastní zpracování

⁶¹ Pro letní i zimní období byl odeslán samostatný dotazník – pozn. autora.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 12 Dotazníkové šetření pro zprostředkovatele zájezdů – vzorový dotazník v angličtině

1. Is there a demand for tourist destinations in the Liberec region during the summer?
<i>YES/NO</i>
<i>If the answer is yes, please, answer the following questions:</i>
2. Do you consider the demand to be:
a) Low b) Rather low nízká c) Medium d) Rather high e) High
3. What character does the demand have year on year?
a) decreasing b) same level c) increasing
4. Which programmes do the clients prefer in summer?
a) Treking b) Relaxing c) Sightseeing d) Sports

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 13 Dotazníkové šetření pro zprostředkovatele zájezdů – zimní období

1. Existuje u vašich klientů poptávka po turistických destinacích v Libereckém kraji v zimním období?
ANO 73,3% / NE 33,3%
2. Jak byste poptávku označili?
a) Vysoká 58,3% b) Ani nízká, ani vysoká 41,6% c) Spíše nízká 16,6%
3. Jaký meziroční charakter má poptávka vašich klientů?
a) Pěší turistika b) Adrenalinové zážitky c) Památková turistika d) Sportovní aktivity

Zdroj: vlastní zpracování