Vysoká škola ekonomická v Praze

Bakalářská práce

2019 Iana Salnikova

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta podnikohospodářská

Studijní obor: Podniková ekonomika a management



Název bakalářské práce:

Marketingový mix nového podniku na příkladě kurzů grafického designu

Autor bakalářské práce: Iana Salnikova

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Oldřich Vávra, CSc.

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma
„*Marketingový mix nového podniku na příkladě kurzů grafického designu*“
vypracovala samostatně s využitím literatury a informací,
na něž odkazuji.

V Praze dne 30. dubna 2019 Podpis

Název bakalářské práce:

Marketingový mix nového podniku na příkladě kurzů grafického designu

Abstrakt:

Bakalářská práce se soustředí na rozšířený marketingový mix služeb, jejichž specifické vlastnosti vyžadují použití odlišných marketingových nástrojů. Cílem této práce je provedení analýzy marketingových mixů vybraných firem poskytujících školení v oblasti informačních technologií a grafického designu, a následně na základě získaných skutečností vytvoření návrhu marketingového mixu pro firmu, která se teprve připravuje vstoupit trh. V teoretické části jsou vymezeny pojmy marketing, služby a rozšířený marketingový mix 7P. Praktická část je věnována analýze okolí firmy a podrobnému porovnání marketingových nástrojů uplatňovaných konkurenty v praxi. Výsledkem práce je vytvoření marketingového mixu pro začínající firmu.

Klíčová slova:

Marketing, marketingový mix, služby, 7P

Title of the Bachelor´s Thesis:

Marketing mix of a new enterprise on example of graphic design courses

Abstract:

The bachelor thesis focuses on an extended marketing mix of services which specific characteristics require the use of different marketing tools. The aim of this thesis is to analyze marketing mixes of selected companies providing information technology and graphic design courses, and consequently to create a marketing mix for a company that is only preparing to enter the market. In the theoretical part there are stated definitions of marketing, service and extended marketing mix 7P. The practical part is devoted to the analysis of the company surroundings and a detailed comparison of marketing tools applied by competitors in practice. The result of this work is creation of marketing mix for starting company.

Key words:

Marketing, marketing mix, services, 7P

Obsah

Úvod **8**

Teoretická část **8**

1 Marketing *8*

1.1. Marketing služeb *10*

2 Marketingový mix *12*

2.1. Produkt *13*

2.2. Cena *15*

2.3. Distribuce *18*

2.4. Propagace *19*

2.4.1. Reklama *20*

2.4.2. Osobní prodej *21*

2.4.3. Podpora prodeje *21*

2.4.4. Public relations *22*

2.4.5. Přímý marketing *22*

2.4.6. Internetová komunikace *23*

2.5. Lidé *23*

2.6. Materiální prostředí *24*

2.7. Procesy *24*

3 Porterův model 5 sil *25*

4 SWOT analýza *27*

Metodologie **28**

Praktická část **29**

1. Charakteristika podniku *29*

1.1. Hloubkový rozhovor se zakladatelkou firmy *30*

1.2. Rozhovory s bývalými studenty *32*

2. Situační analýza *35*

2.1. Porterův model 5 sil *35*

2.2. SWOT *37*

3. Marketingový mix konkurentů *38*

3.1. Produkt *39*

3.2. Cena *41*

3.3. Distribuce *42*

3.4. Propagace ... *43*
3.5. Lidé ... *45*
3.6. Materiální prostředí ... *46*
3.7. Procesy ... *46*
4. Závěr analýzy konkurentů ... *47*
5. Marketingový mix Designare ... *47*
5.1. Produkt ... *47*
5.2. Cena ... *49*
5.3. Distribuce ... *50*
5.4. Propagace ... *50*
5.4.1. Reklama ... *50*
5.4.2. Podpora prodeje ... *52*
5.4.3. Osobní prodej ... *52*
5.4.4. Přímý marketing ... *52*
5.4.5. Internet marketing ... *52*
5.4.6. Public relations ... *53*
5.5. Lidé ... *53*
5.6. Materiální prostředí ... *54*
5.7. Procesy ... *54*

Závěr ... **55**

Použitá literatura ... **57**
Elektronické zdroje ... *57*

Přílohy ... **59**
1. Seznam tabulek ... *59*
2. Seznam grafů ... *59*
3. Seznam obrázků ... *59*

Úvod

V současné době se trh rychlé mění, neustále se zavádějí nové technologie, které umožnují vyrábět levněji a rychleji, zvyšuje se konkurence a zároveň se posiluje vyjednávací síla spotřebitele. Společnosti musejí vynakládat stálé více úsilí k tomu, aby získaly a udržely si zákazníky. Proto se stal marketing nedílnou součástí úspěšného fungování každého podniku. Snaží se převést do rovnováhy zájmy dvou protichůdných stran – zákazníka a podniku.

Téma bakalářské práce „Marketingový mix nového podniku na příkladě kurzů grafického designu“ jsem vybrala především z toho důvodu, že mě zajímalo, podle čeho a jak se nové společnosti rozhodují o marketingových aktivitách, které chystají používat na začátku svého podnikání. Zároveň jsem chtěla vypracovat doporučení pro výběr marketingových aktivit pro novou školu grafického designu. Hlavním přínosem by byla možnost využití těchto návrhů v praxi.

Cílem této práce je analyzovat marketingový mix vybraných konkurenčních firem v oboru služeb. Na základě získaných výstupů navrhnout posléze marketingový mix nové společnosti Designare, který by měl přispět k jejímu snadnějšímu vstupu na vybraný trh.

Práce se skládá ze dvou částí. První část obsahuje nezbytné teoretické základy na téma marketingu a rozšířeného marketingového mixu služeb. Zároveň jsou vymezeny charakteristické vlastnosti služeb a podrobně popsány jednotlivé nástroje marketingového mixu 7P – produkt, cena, distribuce, propagace, lidé, materiální prostředí a procesy. Součástí teoretické části je popis SWOT analýzy a Porterova modelu 5 sil.
Praktická část je věnovaná analýze marketingových mixů přímých konkurentů za účelem odhalení základních postupů a nástrojů, které se uplatňují v oboru služeb. Další kapitoly popisují výsledky hloubkových rozhovorů se zakladatelkou firmy a bývalými klienty. Praktická část dále obsahuje situační analýzu, která se skládá ze SWOT analýzy a Porterova modelu 5 sil. Závěrem této práce by měl být nabídnut propracovaný návrh marketingového mixu pro nový podnik.

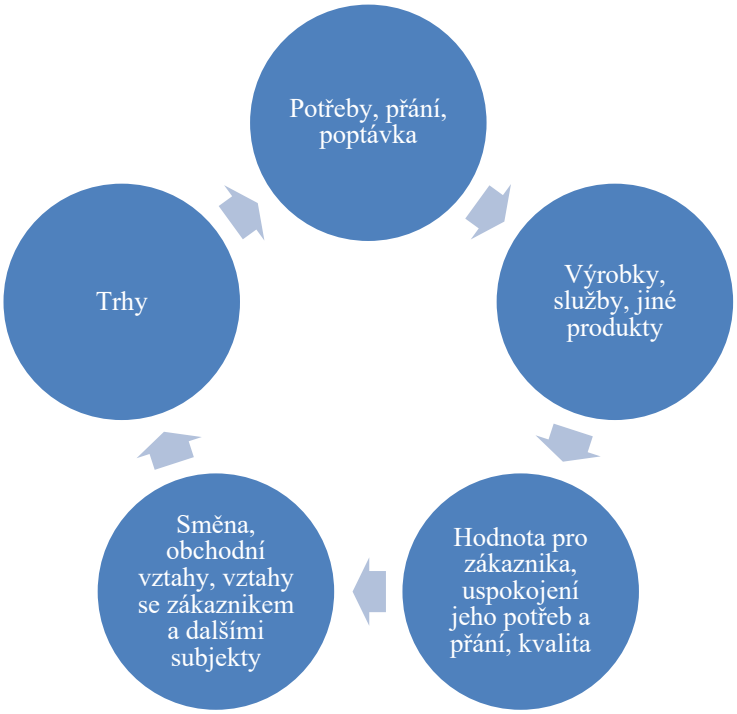
Teoretická část

1 Marketing

Pojem marketing je podle Americké marketingové asociace (2013) definován takto: „*Aktivity, soubor institucí a procesů pro tvorbu, komunikaci, distribuci a výměnu nabídky, která přináší hodnotu zákazníkům, klientům, partnerům a celé veřejnosti.*“ Jakubíková zdůrazňuje, že „*Marketing je založen na vztazích se zákazníky. Znamená uvědomělé, na trh orientované vedení firmy a organizace, kdy zákazník je do jisté míry alfou i omegou podnikatelského procesu*.“ (Jakubíková, 2008). Marketing v obou definicích je spojen se zákazníky, jelikož představují nejdůležitější základ pro podnikání.

Porter (2004) uvádí, že marketing představuje společenský a manažerský proces, pomocí kterého spotřebitelé uspokojují svoje potřeby využíváním služeb, výrobků a jiných produktů v procesu směny. Pod směnou se rozumí akt, během něhož kupující vyměňuje požadovaný produkt s prodávajícím za něco, co má hodnotu. Je zřejmé, že marketing není pouze reklamou, prodejem nebo dílčí aktivitou, neboť představuje komplexní soubor činností, které jsou zacíleny na získávání a udržení klientů a budovaní důvěryhodných vztahů s nimi. Následující obrázek znázorňuje vztahy jednotlivých prvků marketingové koncepce:

Graf 1: Základy marketingové koncepce.



Zdroj: Kotler P. (2004), vlastní zpracování

S marketingem souvisí pojem podnikatelská koncepce, která určuje, jakým způsobem podnik navazuje kontakty se svým okolím. Existuje pět typů podnikatelských koncepcí:

- výrobková,
- výrobní,
- prodejní,
- marketingová,
- sociální.

V současné době nejpopulárnější je marketingová koncepce, jelikož se orientuje na zákazníka, snaží se uspokojit jeho potřeby a přání a mění procesy tvorby, výroby a prodeje produktů podle jeho požadavků. Tato koncepce staví problémy zákazníka výše než firemní a má čtyři vlastnosti:

- je zaměřena na cílové trhy – vybírá určitý segment spotřebitelů a zaměřuje se na uspokojování jejich potřeb;
- je orientována na zákazníky – definuje a upřednostňuje jejich potřeby, nikoliv svoje;

- koordinuje marketingové funkce – převádí jednotlivé nástroje marketingu do souladu s ostatními činnostmi firmy;
- snaží se realizovat vytčené cíle podniku na trhu – kromě uspokojení přání zákazníků přispívá k plnění celopodnikových cílů, především dosažení zisku (Foret, 2001).

1.1. Marketing služeb

V posledních letech zůstává globálním trendem narůst významu služeb. Jedním z mnoha důvodů stálého rozvoje trhu služeb je zvýšení produktivity práce. Lidé mají více volného času a zároveň si ho více váží, což vyvolává nové potřeby a následně nové služby. Jedna z nich je potřeba vzdělání, a proto existuje v současné době hodně různorodých kurzů, obzvlášť online na internetu s možností absolvování z domova. Za další příčinu se považuje technologický pokrok a rozvoj telekomunikací, kam patří například internet nebo mobilní sítě. Podle dat ITU (International Telecommunication Union) počet uživatelů internetu po celém světě neustálé stoupá a v roce 2017 dosahoval hodnoty 3 650 milionů uživatelů, zatímco v roce 2016 bylo zaznamenáno 3 417 milionů uživatelů. Neméně důležitým faktorem je vývoj moderní medicíny a prodlužující se délka života člověka, což přináší další potřeby spojené s péčí o zdraví (Vaštíková, 2014).

Zvětšení tržního podílu služeb se projevuje následně ve zvýšení jeho podílu na tvorbě HDP a růstu zaměstnanosti ve službách. Při pohledu na statistiku zdrojů hrubého domácího produktu ČSÚ je zřejmé, že služby patří téměř do všech odvětví národního hospodářství, jako například obchod, doprava, ubytování, pohostinství nebo profesní, vědecké, technické a administrativní činnosti. Přínos informačních a komunikačních činností do hrubého domácího produktu se v období 2007 až 2017 zvýšil o 57 749 milionů Kč (ČSÚ, 2019).

Podle Kotlera (2004) služby „*mají obvykle nehmotnou povahu; jsou uskutečňovány formou realizace určitých činností či užitků, díky nimž příjemce nebo nabyvatel získává určitou výhodu*“. Jinak můžeme chápat služby jako „*samostatně identifikovatelné, především nehmotné činnosti, které poskytují uspokojení potřeb a nemusí být nutně spojovány s prodejem výrobku nebo jiné služby*“ (Americká marketingová asociace, nedatováno).

Vaštíková vymezuje 5 základních charakteristik služeb:

1. Nehmotnost:
   Je nejpodstatnější vlastností služeb, jelikož službu nelze vyzkoušet, prohlédnout si ji ani se jí dotknout před koupí. Ani reklama není schopna představit službu tak, aby ji zákazník mohl jednoduše před koupí zkontrolovat. Všechny její charakteristiky pozná pouze v okamžiku spotřeby. Zároveň je příčinou nejistoty zákazníka při výběru a nákupu služby, kvůli čemuž se obtížně hodnotí nabídky jednotlivých dodavatelů. Tato nejistota musí být překonána, nebo alespoň snížena posílením marketingového mixu a zhmotněním nabízené služby.

2. Neoddělitelnost:
   Jedná se o další charakterní rys služby. Na rozdíl od produktu, který se nejdříve vyrobí a poté prodá, službu nelze oddělit od jejího producenta. Zákazník však nemusí vždy být přítomen během poskytování služby, například realitní makléř nepotřebuje přítomnost zákazníka v procesu hledání nemovitosti k pronájmu. Neoddělitelnost má vliv na to, že obecně je služba nejprve prodaná a až poté poskytnuta a spotřebována. Kromě toho je tato vlastnost příčinou toho, že spotřebitel služby je zároveň jejím spoluproducentem. Pokud si zákazník koupí například vzdělávací kurz a nebude mu věnovat čas, tak lektor nemůže nést odpovědnost za to, že se zákazník ničemu nenaučil (Kotler, 2004).

3. Heterogenita:
   Pod pojmem heterogenita se rozumí hlavně variabilita kvality služby. S procesem poskytování služeb jsou vždy spojeni lidé, jejichž chování lze těžce předvídat. Proto existuje možnost, že se kvalita stejné služby bude lišit, a to nejen na celém trhu, ale dokonce u jednoho poskytovatele. Zákazník proto nemá jistotu, že získá službu stejné kvality. Heterogenita služeb přispívá k snadnějšímu vstupu na trh služeb a většímu počtu konkurentů, neboť služby často nelze patentovat a je tak zároveň nižší potřeba vstupního kapitálu.

4. Zničitelnost:
   Následující vlastnost služby je její zničitelnost. Pokud nejsou služby prodány v moment, kdy bylo plánováno, tak se okamžitě ztrácejí, jelikož je nelze skladovat ani prodat po době plánované realizace. Tento problém se řeší sladěním kapacity podniku s poptávkou trhu po nabízené službě a je příčinou možné vysoké flexibility cen. Kromě toho lze v některých případech špatně poskytnutou službu reklamovat a nahradit jinou, dostat slevu z ceny nebo vrátit celou zaplacenou částku.

5. Vlastnictví:
   Nemožnost vlastnit službu je poslední základní charakteristikou, která vyplývá z její nehmotnosti a zničitelnosti. Při koupi produktu nabývá zákazník právo vlastnictví té věci. V případě služeb má pouze právo na použití služby, například veřejného parkingu v obchodním centru. Absence vlastnictví ovlivňuje strukturu distribučního kanálu podniku, který je obvykle přímý nebo velmi krátký (Vaštíková, 2014).

Vzhledem k uvedeným vlastnostem služeb je nutné zmínit význam značky. Klasická úloha značky je rozlišení produktu a organizací na konkurenčních trzích. Nicméně v odvětví služeb hraje značka další důležitou roli; přispívá ke zhmotnění a vytváření představy zákazníka o službě. Firma posiluje povědomí o značce pomocí ústní reklamy a podpory prodeje, protože tím přispívá k budování vztahů se zákazníky a omezuje riziko při nákupu služeb z jejich pohledu (Vaštíková, 2014).

2 Marketingový mix

Podle Horákové je marketingový mix prostředkem pro dosažení dlouhodobých a krátkodobých cílů podniku. Patří do toho čtyři základní marketingové nástroje, kterým se říká 4P: produkt (product), cena (price), distribuce (place) a propagace (promotion). Tyto složky může podnik snadno ovlivňovat a kontrolovat a díky tomu získávat větší spokojenost a loajalitu zákazníků, zároveň posilovat konkurenční východy a dosahovat lepších ekonomických výsledků (Horáková, 1992).

Graf 2: 4P marketingového mixu



Zdroj: Kotler P. (2004), vlastní zpracování

Miroslav Foret definuje marketingový mix jako soubor „*marketingových nástrojů, jimiž firma dosahuje svých marketingových cílů. Jde o soubor vzájemně povázaných proměnných. Marketingový mix sestává ze všeho, čím firma může ovlivnit poptávku po svých produktech*“. Z této definice je patrné, že není dostatečné se soustředit pouze na jeden nástroj a ostatní nechat stranou, jelikož všechny tyto nástroje jsou těsně provázány mezi sebou. Foret upozorňuje, že jedna vynikající složka marketingového mixu není schopna vylepšit celkovou situaci podniku v případě, že zanedbá význam ostatních složek. A naopak jeden špatně nastavený nastroj, může ohrozit nebo dokonce zničit celou činnost společnosti (Foret, 2001).

Některá odvětví mají specifické vlastnosti a klasická podoba marketingového mixu není schopna na něj reagovat, a není proto postačující. Tak tomu je například u trhu služeb. Kvůli tomu existuje rozšířený marketingový mix, v němž k již známým 4P se přidávají další 3P. Jsou to materiální prostředí (physical evidence), lidé (people) a procesy (processes). V souvislosti s tím pojem komunikačního mixu podle Vaštíkové „*představuje soubor nástrojů, jejichž pomocí marketingový manažer utváří vlastnosti služeb nabízených zákazníkům. Jednotlivé prvky mixu může marketingový manažer namíchat v různé intenzitě i v různém pořadí. Slouží stejnému cíli: uspokojit potřeby zákazníků a přinést organizaci zisk*“ (Vaštíková, 2014).

2.1. Produkt

Kotler uvádí, že se pod pojmem produkt rozumí vše, co přispívá k uspokojení hmotných a nehmotných potřeb spotřebitele a může být nabízeno podnikem. Z toho je zřejmé, že produkt představuje nejen hmotné výrobky, ale cokoliv, co se dá koupit, nebo prodat. Produktem se rozumí také osoby nebo jejich seskupení, například známí spisovatelé, fotbalové kluby nebo politické strany. Podle Americké marketingové asociace produktem je „*to, co lze na trhu nabídnout k upoutání pozornosti, k získání, k užívání anebo ke spotřebě, tj. vše, co se vyznačuje schopností uspokojit přání nebo potřeby zákazníků*“.

Pokud produktem je služba, tak ho lze definovat jako „*soubor hmotných a nehmotných prvků, obsahujících funkční, sociální a psychologické užitky nebo výhody. Produktem může být myšlenka, služba nebo zboží, nebo kombinace všech tří výstupů*“ (Pride a Ferrell, 1991). Služba tedy může být jak čistá, což znamená, že neobsahuje žádné hmotné prvky a jedná se spíše o proces, tak i kombinací hmotných a nehmotných součástí, například restaurace poskytuje nejen přípravu jídla a obsluhu, ale zároveň prostor, ve kterém je restaurace umístěna, nádobí atd. Proto je vhodné zmínit, že služba podle Sassera obsahuje tři prvky:

- Materiální:
  Materiální složkou se rozumí hmotné věci, které přispívají k vytvoření a poskytování služby, jejich absence by zabránila normálnímu průběhu procesů. Skoro každá služba obsahuje určitý materiální prvek.

- Smyslové požitky:
  Jedná se o požitky, které člověk zažívá pomocí svých smyslů – sluch, zrak, čich, hmat a chuť. Například na koncertu klasické hudby nebo na výstavě moderního umění.

- Psychologické výhody služby
  Tento prvek je velice subjektivní, jelikož souvisí s vnímáním hodnoty služby jednotlivcem. Každý člověk přičítá význam jiným věcem. Meřítko hodnoty závisí na věku, vzdělání, sociálním postavení i dalších faktorech (Sasser, 1978).

V rámci konkurenčního soupeření se společnosti snaží nabízet zákazníkům současně více služeb a jejich nabídku lze většinou rozdělit na klíčový produkt a doplňkový. Klíčový neboli základní produkt je ten, který právě zákazník potřebuje, zatímco doplňkový slouží ke zlepšení základní služby a měl by tím zvyšovat její celkovou hodnotu z pohledu zákazníka (Vaštíková, 2014). Mezi doplňkové patří následující služby:

Graf 3: Základní a doplňkový produkt



Zdroj: Janečková, L., Vaštíková, M. (2001), vlastní zpracování

Poskytování informací a poradenské služby hrají důležitou roli v zákazníkově výběru, neboť chce znát obchodní a reklamační podmínky, občas se potřebuje poradit s výběrem a způsobem placení. V případě, kdy nebude vědět, jak má postupovat a nikdo mu nepomůže, tak existuje velká pravděpodobnost, že zvolí konkurenční nabídku. Poradenství je další důležitou službou, jejímž cílem je vyhodnotit požadavky zákazníka a na bázi toho mu nabídnout vhodnou variantu. Nejlepší ilustrací toho je cestovní nebo realitní kancelář, která vyhledává ve své databázi nejlepší řešení, buď to zájezd, nebo nemovitost, které odpovídají všem stanoveným kritériím. Informaci poskytují především zaměstnanci osobně, telefonicky (bezplatné telefonní linky) nebo dokonce přes internet (online chaty na webových stránkách). Vedle toho existují reklamní a informační brožury a letáky (Vaštíková, 2014).

Přebírání objednávek a účtování je další doplňkovou službou, která pomáhá udržet zákazníky a přispívá k dlouhodobým vztahům s nimi. Pokud zpracování objednávky trvá příliš dlouho, vede to k špatným pocitům zákazníka a samozřejmě k zdržení poskytování služby. Jedním ze způsobů přijímání objednávek je rezervace, patří sem jak běžné rezervace lístků v kině, jízdenek nebo pokoje v hotelu, tak i předplatné v divadlech a členství v klubech. S rozvojem technologií a zejména internetu se nadále objevují nové způsoby vytvoření rezervací přes firemní webové stránky, sociální sítě a cloudové CRM-systémy. Podmínky a různé způsoby placení vytvářejí další doplňkovou službu pro zákazníka, tedy zdali podnik nabízí platby kartou, převodem, hotově nebo v jiné měně, jestli je možné koupit produkt na splátky nebo s odloženou dobou splatnosti (Vaštíková, 2014).

Péče o zákazníka a jeho bezpečnost se považuje spíše za samozřejmost, ačkoliv je to také služba poskytnutá navíc. Jedná se obecně o příjemné prostředí, toalety, šatny a koutky pro děti, v některých případech musí být zajištěna bezpečnost zákazníka a jeho věcí, například hlídaná parkoviště a úschovny zavazadel v hotelích. Úroveň péče závisí na druhu podniku; hotely by

se měly co nejlépe postarat o své hosty, zatímco fastfood restaurace zpravidla poskytují pouze základní servis (Vaštíková, 2014).

V některých případech vzniká potřeba speciálních služeb, které souvisí především se zdravotním stavem nebo náboženstvím. Proto bezbariérový přístup nebo flexibilní přístup k zákazníkům jsou ukazatelem orientovanosti podniku na zákazníky a je konkurenční výhodou. Avšak některé speciální požadavky jsou velice nákladné, a proto nejsou splnitelné (Vaštíková, 2014).

2.2. Cena

Podle Kotlera (2004) je cena definovaná jako „*částka, za kterou jsou výrobek nebo služba nabízeny na trhu; je vyjádřením hodnoty pro spotřebitele, tj. sumy, kterou spotřebitel vynakládá, výměnou za užitek, který získá díky zakoupenému výrobku či službě*“. Z marketingového mixu pouze cena přináší zisk podniku, ostatní součásti vyvolávají náklady, ale zároveň nepřímo přispívají k tvorbě zisku. Stanovení cen představuje značný problém a je často provedeno špatně. Podniky se často orientují na náklady nikoliv zákazníka, jejich cenová politika není pružná, nebere ohled na další části marketingového mixu a nereflektuje současné podmínky trhu (Kotler, 2004).

Kunčar vysvětluje pojem cena trochu jiným způsobem: cena by měla zahrnovat veškeré náklady vynaložené na výrobu daného produktu a obsahovat určitý procent zisku. Podnik se řídí cenovou politikou konkurentů, snaží se přijmout jejich ceny a ideálně je zachovat stabilními, jelikož je to příjemná nabídka pro zákazníka (Kunčar, 1992). Tato definice postupně ztrácí svou aktuálnost, protože firmy v současnosti začínají brát v úvahu kromě nákladů i psychologické a logické faktory. Cena musí být stanovena s ohledem na vývoj a strukturu trhu, očekávání zákazníků, růst produktivity práce a technologický pokrok. Zároveň je důležité stálé sledovat své konkurenty a analyzovat jejich záměry a cíle. Podnik by měl zvolit cenovou strategii v souladu s celkovou marketingovou strategií (Foret, 2001).

Na výši ceny má vliv velké množství různých faktorů, které lze rozdělit na vnitřní a vnější. Mezi vnitřní faktory se řadí:

- Cíle firmy – firma obecně stanoví více než jeden. Jsou to například cíle maximalizace zisku nebo prodejního obratu, udržení nebo maximalizace podílu na trhu, udržení stabilních cen atd.
- Organizace cenové politiky – centralizovaný nebo decentralizovaný přístup k tvorbě cen je důležitým faktorem.
- Marketingový mix – cena je součástí marketingového mixu, proto je důležité stanovit její výši v souladu s ostatními prvky mixu.
- Diferenciace výrobků – čím více se liší produkt od konkurence, tím vetší může být cenový rozdíl. V případě téměř stejných výrobků musí diferenciace být dosažená jinými způsoby – platebními podmínkami a jinými doplňkovými službami.
- Náklady – obecně se soudí, že náklady mají největší vliv na cenovou tvorbu. Avšak podnik musí přemýšlet o časovém rozlišení nákladů, pokud chce uhradit veškeré

náklady vynaložené na výrobu zboží. Platí to spíše v dlouhodobém horizontu, i když z krátkodobého pohledu mohou cenu ovlivnit i jiné faktory (Foret, 2001).

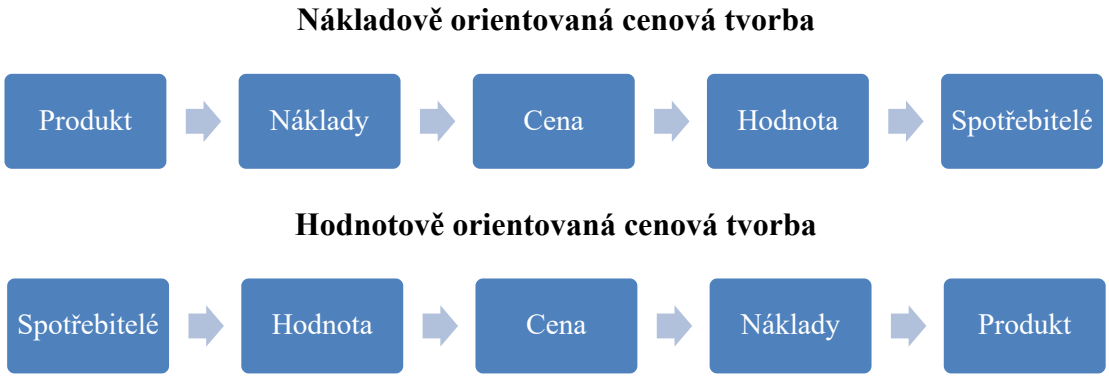
Vnější faktory, ovlivňující cenovou politiku, jsou následující:

- Poptávka – na rozdíl od nákladů, které určují nejnižší hranici možné ceny, poptávka po daném produktu stanoví nejvyšší cenu, za kterou spotřebitel bude ochoten produkt koupit. Při tvorbě cen musí firma nejdříve porozumět vztahu ceny a poptávky na trhu.
- Konkurence – firma musí srovnávat své náklady s konkurenčními za účelem odhalení své výhody či nevýhody.
- Distribuční síť – podnik musí respektovat zájmy všech účastníků distribuční sítí. Při větším počtu zprostředkovatelů v daném odvětví má podnik menší schopnost cenu ovlivnit.
- Ekonomické podmínky – patří sem fáze ekonomického cyklu, vývoj HDP, míry inflace a měnového kurzu, úroková míra atd. (Kotler, 2004).
- Opatření centrálních orgánů – zásahy vlády značně ovlivňují cenovou hladinu, ale zároveň chrání podnikatele před nekalou soutěží; existují zákony proti monopolům a cenovému dumpingu (Zákon č. 143/2001 Sb.).

Jak již bylo zmíněno výše, při tvorbě cen dolní mez představují náklady a horní hodnota vnímaná zákazníkem. Je zřejmé, že podnik musí stanovit cenu v tomto definovaném intervalu a zároveň uvažovat o interních a externích faktorech, působících na cenovou politiku. Existuji proto 3 metody stanovení cen:

- Nákladově orientovaná tvorba cen
  Zde se rozlišují další dvě jednoduché metody. První je stanovení ceny přirážkou, která spočívá v přirazení určitého procenta k nákladům (Zamazalová, 2009). Další metodou je analýza bodu zvratu, jeho graf znázorňuje závislost celkových nákladů a výnosů na objemu prodeje. V obou případech lze stanovit minimální cenu produktu, avšak není možné reflektovat poptávku ani konkurenci. Z toho důvodu nákladově orientovaná tvorba cen není schopná stanovit optimální výši ceny, ale přesto zůstává velmi populární mezi firmami díky své jednoduchosti.
- Hodnotově orientovaná tvorba cen
  Tato metoda je úplným opakem nákladového způsobu stanovení cen a je založena na hodnotě vnímané zákazníkem. Následující obrázek ilustruje rozdílný proces cenové tvorby.

Graf 4: Porovnání nákladově orientované a hodnotově orientované tvorby cen



Zdroj: Kotler, P. (2004), vlastní zpracování

Z obrázku je patrné, že v případě hodnotově orientované strategie firma nejdříve zjišťuje potřeby spotřebitele a jeho vnímaní hodnoty, na základě toho stanoví cenu a teprve potom řídí náklady a vytváří produkt. Cílem této metody je najít nejlepší poměr ceny a kvality. Jack Welch, bývalý generální ředitel firmy GE, tvrdí: „*Nacházíme se v dekádě hodnot. Pokud nejste schopni prodávat výrobky nejlepší kvality za nejvýhodnější ceny, nemůžete na trhu uspět*“. Proto stálé více podniků začíná používat tuto metodu při tvorbě cen.

- Tvorba cen podle konkurence
  Poslední metodou je přijímání cen konkurentů, přitom podnik může nechat stejné ceny, nebo je mírně zvýšit či snížit. Tato strategie je také poměrně populární, protože vychází z přesvědčení, že konkurenti znají trh lépe a mají správě nastavenou cenovou politiku (Kotler, 2004).

Cena je jedním z ukazatelů kvality služeb kvůli jejím specifickým vlastnostem, hlavně nehmotnosti a neoddělitelnosti od producenta. Proto stanovení cen služeb je složitější než u produktů a existují další dvě metody:

- Objektivně stanovené ceny
  Spočívají v definovaných fixních poplatcích za určitou službu nebo stanovených hodinových sazbách. Ceny jsou pevné a jednoduše pochopitelné, ačkoliv neodráží hodnotu vnímanou zákazníkem. V tomto případě firma musí sledovat ceny konkurentů.
- Subjektivně stanovené ceny
  Subjektivita spočívá v tom, že firma upravuje objektivně stanovené ceny v souladu s hodnotou vnímanou zákazníkem. Mezi subjektivní prvky ceny se řadí:
  - odhad efektivnosti poskytování služby,
  - porovnání schopností a zkušeností poskytovatele služby,
  - typ a obtížnost práce, zákazníkovo pohodlí,
  - specifické nebo nepřesně formulované požadavky zákazníka,
  - hladina tržních cen,
  - přesčasy,
  - hodnota služeb a přijatelnost ceny pro zákazníka.

Pro systematicky poskytované služby je vhodnější metoda objektivně stanovených cen, avšak pro mnoho dalších služeb je subjektivní ocenění nejlepším řešením (Vaštíková, 2014).

2.3. Distribuce

Výběr distribučních cest je skoro vždy spojen s dlouhodobými závazky vůči jiným subjektům. Firma je schopna jednoduše změnit svojí marketingovou komunikaci, cenovou politiku nebo zavézt nový produkt na trh, ale nahradit sjednané smlouvy se sprostředkovateli novými distribučními cestami je mnohem těžší. Proto je třeba pečlivě budovat distribuční sítě s ohledem na současnost a budoucnost.

Kotler definuje distribuční cestu jako „*množina nezávislých organizací, které se podílejí na procesu zajištění dostupnosti výrobku nebo služby pro zákazníka*“ (Kotler, 2004, str. 536). Úkolem distribuce je dodat správný výrobek nebo službu na správné místo ve správném čase a zabezpečit tím snadnou dosažitelnost pro kupujícího. Z marketingového pohledu se distribuce skládá z:

- Procesů fyzického přemísťování – zahrnuje přepravu, skladování a řízení produktů.
- Změn vlastnických vztahů – v případě přímého prodeje změna vlastnictví nastává pouze jednou, protože se jedná o vztah výrobce – konečný spotřebitel. Nepřímý prodej pak spočívá v delší distribuční síti a míní několik kupních smluv, například výrobce – velkoobchod – maloobchod – spotřebitel.
- Doprovodných činností – jedná se o činnosti, které přímo nesouvisí s distribucí, ale zajišťují podmínky pro její správné fungování. Patří sem například pojišťování, propagace a sběr marketingových dat (Foret, 2001).

Distribuce služeb je poměrně odlišná od distribuce výrobků a má některé specifické vlastnosti. Vzhledem k tomu, že služby nejsou oddělitelné od zákazníka a producenta, rozhodování o umístění služby je často spojeno s problémem souladu požadavků zákazníků s možnostmi poskytovatele. Existuje proto několik způsobů distribuce služeb zákazníkům, příklady lze vidět v následující tabulce:

Tabulka 1: Metody distribuce služeb ovlivňující umístění

Charakter interakce mezi zákazníkem a organizací	**Dostupnost provozoven poskytujících služby**	
	Jedno místo	**Více míst**
Zákazník jde za službou do provozovny	Divadlo, kadeřnictví, videopůjčovna, prádelna	Autobusová doprava, řetězec hotelů, restaurací, bankovní pobočky
Služba přichází za zákazníkem	Taxi, instalatérské služby, opravy televizí	Poštovní služby (částečně), silniční služba oprav aut
Zákazník a organizace jsou ve vzájemném neosobním styku	Virtuální obchody, teleshopping, místní televize	Rozhlasové a televizní sítě, telekomunikace

Zdroj: Janečková, L., Vaštíková, M. (2001), vlastní zpracování

Distribuční cesty firmy poskytující služby jsou ovlivněny flexibilitou produkce a spotřeby. Co se týče produkce, její flexibilita může být nulová, místně neflexibilní a flexibilní. Nulovou flexibilitu lze zaznamenat například u turistických destinací, hotelů a světově známých muzeí, jejichž atmosféru nelze přemístit. Některé služby se vyznačují místní neflexibilitou z toho důvodu, že jejich poskytování je možné pouze v centralizovaných zařízeních, což jsou především zdravotní zařízení a úřady. Ale velký počet služeb má místní flexibilitu. Jelikož jsou rozptýleny a mají více konkurentů na určitém území, zákazník může mezi nimi snadno vybírat. Patří sem kavárny, obchody, kadeřnictví atd. Flexibilita zákazníků také značně ovlivňuje budování distribučních cest. Zahrnuje především následující faktory:

- demografické,
- ekonomické,
- kulturní,
- životný styl,
- vnímaná hodnota,
- frekvence a impulzivnost nákupu,
- nabídka substitutů (Vaštíková, 2014).

Důležitou roli v distribuci služeb hraje technologický pokrok, zejména rozvoj internetu. Pomocí internetu lze zmírnit slabé stránky služeb, například jejich nehmotnost a s nimi spojené riziko nákupu. Na webových stránkách lze rozmístit podrobnou informací o službě a reference stávajících zákazníků. Kromě toho existuje možnost přímého a rychlého kontaktu s potenciálním zákazníkem přes oficiální stránky firmy nebo na sociálních sítích. Rayport a Sviokla uvádějí: „*Dochází k odstranění tradičních vzájemných kontaktů mezi hmotným prodejcem a hmotným kupujícím, odehrávajícím se na určitém tržním místě. Tento nový typ transakcí, které nazýváme transakcemi realizovanými v tržním prostoru, se zcela liší od dějů, probíhajících na běžném trhu.“* (Rayport, Sviokla, 1995).

2.4. Propagace

Propagace neboli komunikační mix v sobě zahrnuje řadu marketingových nástrojů. Mezi ně patří reklama, osobní prodej, podpora prodeje, přímý marketing, public relations a internetová komunikace, které přispívají k dosažení stanovených marketingových cílů – vyvolání zájmu spotřebitelů, přilákání nových a udržení stávajících zákazníků atd. V minulosti měl největší popularitu masový, nediferencovaný marketing, jehož úkolem bylo oslovit co nejvíce potenciálních zákazníků a nabídnout jim standardizované zboží. Avšak realita se mění a spotřebitelé mají větší požadavky na vlastnosti a diferenciaci produktů, což způsobuje zásadní změny v komunikačním prostředí a posun do segmentovaného marketingu. Problémem zůstává propojení všech součástí komunikačního mixu mezi sebou, protože zákazník nerozlišuje zdroje informací o firmě a hodnotí je celkově. Často se stává, že za každý jednotlivý komunikační nástroj odpovídá jiný firemní oddíl a vytváří v souhrnu nekonzistentní pohled na podnik. Jednotná marketingová komunikace přispívá k poskytování jasné, sjednocené a přesvědčivé informace o firmě. Úkolem je tedy sladění všech používaných komunikačních aktivit (Kotler, 2004).

Komunikační mix mimo výše uvedených má následující cíle:

- Zvýraznit některé vlastnosti vybraného produktu a vytvořit pro něho určitý image u zákazníků. Využívá se v případě, že produkty na trhu jsou homogenní a téměř nemají odlišnosti.
- Zapůsobit na zákazníka a přesvědčit ho ke koupi prostřednictvím osobních vztahu mezi kupujícím a firmou nebo vysokého povědomí o značce.
- Budovat dlouhodobé vztahy se zákazníky a zvyšovat důvěru veřejnosti (Foret, 2001).

V současnosti se rozlišují dvě strategie uplatnění nástrojů propagace: strategie tlaků (Push) a tahu (Pull). První strategie spočívá v tlaku a podněcování zákazníka ke koupi produktů. Hlavními nástroji jsou přímý marketing a osobní prodej. Strategie tahu se naopak snaží přilákat zákazníka ke svému produktu zejména pomocí reklamy a podpory prodeje (Vaštíková, 2014).

2.4.1. Reklama

Prvním nástrojem komunikačního mixu je reklama. Přispívá k dlouhodobému zvýšení povědomí o značce a zároveň je schopná podpořit prodej, například oznámením o výprodeji nebo datech zahájení Black Friday. Hlavními nedostatky reklamy jsou jednak vysoké náklady s ní spojené a jednak její jednosměrné a neosobní působení, které v řadě případů nedokáže zaujmout spotřebitele a pobídnout ho k nákupu (Kotler, 2004).

Nejčastěji má reklama následující cíle, seřazené podle hlavního účelu, buď informovat, přesvědčit nebo připomenout:

Tabulka 2: Obvyklé reklamní cíle

Informativní reklama	informovat trh o nových produktech, informovat o možnostech nového využití produktu, informovat trh o změnách cen, vysvětlit, jak výrobek funguje	poskytnout informace o nabízených službách, napravit mylné představy o nabízeném zboží, rozptýlit obavy spotřebitele, budovat firemní image
Přesvědčovací reklama	zvýšit preference dané značky, podpořit rozhodnutí spotřebitelů o změně značky, změnit vnímání některých užitečných vlastností daného zboží	přimět spotřebitele k okamžitému nákupu, přesvědčit spotřebitele, aby byli přístupní vůči telefonickému kontaktu ze strany firmy
Připomínací reklama	připomenout spotřebiteli, že by mohl výrobek v brzké době potřebovat, připomenout spotřebitelům, kde je možné zboží zakoupit	udržovat povědomí o výrobku i mimo sezónu, udržovat známost výrobku

Zdroj: Kotler P. (2004), vlastní zpracování

V odvětví služeb reklama přispívá k jejich lepší viditelnosti a pochopení zákazníkem, avšak zásadně se neliší od způsobu tvorby reklamy pro zboží. Proto faktory, ovlivňující výběr reklamních medií, jsou u obou typů produktů stejné. Prvním faktorem je samozřejmě druh a charakter média, jehož cílová skupina musí odpovídat firmou vybranému zákaznickému segmentu. Důležité je také zvolit frekvenci reklamních výskytů v čase. Podnik může dále uvažovat o potřebě zapojení většiny smyslů člověka – barvy, zvuk a vůně mají velký vliv na chování zákazníka. Reklama musí být schopná vyvolávat u zákazníků pocit důvěry; za tímto účelem některé podniky vytvářejí firemního maskota (mimozemšťan u Alzy) nebo využívají charizma známé osobnosti. Posledním, ale neméně důležitým faktorem, je potřeba porovnat náklady vynaložené na jednotlivé druhy reklamy a zároveň její potenciální přínos vůči výdajům (Vaštíková, 2014).

2.4.2. Osobní prodej

Osobní prodej je dalším komunikačním nástrojem, který spočívá v přímém kontaktu zákazníků s představitelem firmy. Výhodou osobního prodeje je možnost přizpůsobit se jednotlivému zákazníkovi a jeho požadavkům; je to vysoce efektivní způsob propagace, i když dostatečně nákladný. Plné porozumění potřeb zákazníka a existence obousměrné komunikace přispívají k dlouhodobým vztahům a důvěře spotřebitele (Karlíček, 2013). Mezi hlavní výhody osobního prodeje před ostatními součástmi komunikačního mixu patří:

- osobní kontakt,
- posilování vztahů,
- stimulace nákupu dalších služeb.

Tento druh komunikace vyžaduje znalost očekávání zákazníka, vysokou kvalifikaci pracovníka a výborné prezentační schopnosti, ale zároveň posiluje image firmy, pomáhá zákazníkům hodnotit kvalitu služby, například pomocí srovnání s konkurenty, a přesvědčuje o její jedinečnosti na trhu. Pro firmu je nesmírně důležité rozumět významu jak pracovníků v osobním prodeji, tak i zákazníků, jelikož můžou být zapojení do procesu vytváření služby, sdílet své požadavky na vlastnosti produktu a zúčastnit se testovaní (Vaštíková, 2014).

2.4.3. Podpora prodeje

Podle M. Foreta podporu prodeje lze charakterizovat jako „*soubor činností působících jako přímý podnět, který buď nabízí dodatečnou hodnotu kupujícím, anebo v rámci distribuční cesty působí jako podpůrný stimul na prostředníky a prodejce*“ (Foret, 2001). Podpora prodeje se používá spolu s reklamou a osobním prodejem, avšak sleduje jiné cíle. Na rozdíl od reklamy a osobního prodeje, které přispívají ke zvýšení povědomí o produktech a budování dlouhodobých vztahů, úkolem podpory prodeje je především pobízení k okamžitému nákupu a podpora ostatních komunikačních činností. Skoro 74% všech nákladů vynaložených na marketing připadá na různé typy podpory prodeje (Kotler, 2004).

V současné době existuje hodně různých nástrojů podpory prodeje, např. slevové kupóny, výhodné balíčky a vzorky produktů, zákaznické soutěže a hry, dárky. Co se týče služeb, nejvíce se používají cenové slevy, výstavy a veletrhy. Mimo toho jsou populární reklamní dárky, které by ideálně měly nějakým způsobem odkazovat na hlavní produkt a zároveň odpovídat vybranému zákaznickému segmentu (Vaštíková, 20014).

2.4.4. Public relations

Public relations neboli vztahy s veřejností je dalším nástrojem komunikačního mixu. Jejím cílem je posílení dobré pověsti podniku a vytváření pozitivních postojů veřejnosti k jeho aktivitám a nabízeným produktům. Pod veřejností se rozumí všechny stakeholdeři firmy, jsou to zákazníci, investoři, zaměstnanci, dodavatelé, vláda, konkurenti a ostatní. Zároveň má za účel působit na zaměstnance uvnitř firmy tak, aby byli k ní loajální a motivovaní k dosažení firemních cílů. Přestože se jedná o důležitý komunikační nástroj, je dosud nejméně používaným druhem propagace (Foret, 2001).

Podle Kotlera musí public relations plnit řadu funkcí. Zaprvé upoutaní pozornosti médií a umístění informací o firmě, službě nebo produktu v tisku, projevuje se v podobě interview nebo zajímavých příběhů, za které podnik obecně nemusí platit, ale přínos může být mnohem větší, než ten dosažený pomocí placené reklamy. Kromě toho PR přispívá k naladění dobrých a důvěryhodných vztahů s investory a občas i s vládními úředníky; cílem je lobbování svých zájmů na státní úrovni a ovlivňovaní legislativy v odvětví. Firma může kromě toho vystupovat jako sponzor a poskytovat finanční nebo jinou pomoc neziskovým organizacím (Kotler, 2004).

2.4.5. Přímý marketing

Populárním způsobem propagace podniku je přímý marketing. Jedná se o cílenou komunikaci prodávajícího s přesně zvoleným segmentem trhu. Komunikace většinou probíhá pomocí telefonu, pošty a časopisů, avšak důležitým je zvyšující se význam internetu, který přináší další způsoby přímého marketingu, například hromadné emaily a reklamní zpravodaje zasílané přes sociální sítě. Častým řešení pro zvýšení efektivity propagace je spojení přímého marketingu a podpory prodeje. Například při nákupu oblečení zákazník dostane slevový kupón na další koupi. Přímý marketing má řadu výhod, do kterých patří:

- cílení na přesně definovaný spotřebitelský segment,
- efektivnost, protože přispívá k budování osobních vztahů,
- snadné a rychlé provedení kontroly efektivnosti,
- znázornění a zhmotnění produktu, zejména služby,
- operativnost a možnost dlouhodobého používání (Vaštíková, 2014).

2.4.6. Internetová komunikace

Internetová komunikace se v posledních letech stává hodně používaným nástrojem komunikačního mixu. Mezi hlavní výhody komunikace na internetu se řadí jeho celosvětové působení, poměrné nízké náklady, možnost přísného zacílení na vybraný zákaznický segment, existence analytických nástrojů, které umožnují jednoduché sledování výsledků reklamy a propagace. Propagace na internetu má různé podoby, především jsou to oficiální webové stránky firmy, které jednak poskytují informace o firmě a jejích produktech, případně obsahují fotografie, videa a recenze stávajících klientů, jednak mají podobu e-shopu a nabízí zákazníkům možnost nakupování online z domova. Dalším nástrojem internet marketingu je bannerová reklama, kterou je možno uzpůsobit přesně podle zájmů cílové skupiny a v různých podobách – statická, animovaná, interaktivní. E-mail marketing je populárním způsobem bezplatného sdílení reklamy a novinek; důležitým úkolem je však získání emailů potenciálních zákazníků a jejich dobrovolné přihlášení k odebírání těchto zpráv. V opačném případě se reklama považuje za spam a působí negativně na pověst firmy (Přikrylová, 2010). Posledním nástrojem propagace jsou sociální sítě, například Facebook, Instagram a Twitter, které umožnují firmám komunikovat se zákazníky méně oficiálně, sdílet fotografie a příběhy z každodenního života firmy a mimo toho vytvářet reklamní kampaně prostřednictvím sociálních sítí, například reklamu na Facebook a Instragram lze nastavit přes online platformu Facebook Ads Manager. Marketing na sociálních sítích dostal vlastní název – SMM (social media marketing).

2.5. Lidé

Ve většině případů proces poskytování služby je spojen s interakcí mezi zákazníkem a jejím poskytovatelem. Z toho důvodu jsou lidé schopní ovlivnit kvalitu služeb a jsou zařazeny do rozšířeného marketingového mixu. Dělí se na zákazníky, zaměstnance a veřejnost. Pro podnik zaměstnanci představují významný vnitřní zdroj, protože se nejvíce podílejí na vytváření hodnoty a zároveň zajišťují bezproblémové fungovaní podniku jako celku. V oboru služeb lze kategorii zaměstnanců rozdělit na tři typy podle jejich úkolu: ovlivňovatele, kontaktní a pomocný personál. Pod termínem ovlivňovatelé jsou míněni především lidé v managementu firmy, kteří nemají obvykle přímý kontakt se zákazníky, místo toho rozhodují o nabídce produktů, marketingových a jiných aktivitách. Další skupinou jsou kontaktní zaměstnanci. Z názvu je patrné, že se jedná o personál pracující v bezprostředním osobním kontaktu s klienty. Na něm závisí dojem zákazníka o podniku. Proto je potřeba vynaložit hodně úsilí na vzdělávání, rozvoj a motivování těchto pracovníků k lepšímu výkonu (Vaštíková, 2014).
Firma nesmí zapomínat na vliv zákazníků na proces poskytování služby a je schopná zajistit vysokou kvalitu svých produktů zavedením určitých pravidel chování spotřebitele. V širším smyslu lze vytknout důležité skutečnosti, které jsou zákazníci schopni firmě přinést:

- rozšíření podílu na trhu, prodej více služeb za vyšší cenu díky pevným a důvěryhodným vztahům,
- dobrá pověst a hodnocení stávajících zákazníků přitahují další potenciální klienty,
- dlouhodobé vztahy se spotřebiteli zvyšují bariéry vstupu dalších firem do odvětví,
- možnost křížového prodeje mezi různými zákaznickými skupinami (Lehtinen, 2007).

Kromě toho ztráta zákazníka přináší podniku následující hrozby:

- jednoznačné snížení budoucích výnosů a cash flow firmy,
- zvyk lidí nemluvit o positivních zážitcích, ale ve většině případů se dělit s okolím o špatných dojmech a zkušenostech,
- většina spotřebitelů oznámí ostatním změnu dodavatele nějaké služby či produktu,
- získání nového zákazníka je vždy spojeno s většími náklady než udržení stávajícího (Lehtinen, 2007).

2.6. Materiální prostředí

Materiální prostředí hraje důležitou roli v poskytování služeb. Spotřebitel lepé rozumí nehmotné a neviditelné službě pokud je spojená s nějakými hmotnými prvky, efemerní myšlenka se v jeho hlavě přeměňuje v objektivní skutečnost. Materiální prostředí je vždy kolem lidí, neustálé na ně působí a vyvolává různé pocity, světlý tichý prostor bude více příjemným než tmavý, těsný a hlučný. Jednotlivé vlivy okolí na člověka jsou analyzovány a systematizovány. Těchto poznatků potom využívají architekti, designeři a marketéři při stavbě budov, návrhu interiéru a plánování kanceláří a prodejen. Už v roce 1986 v jedné americké restauraci byl proveden experiment, který prokázal, že zákazníci strávili méně času a objednávali více nápojů, pokud v restauraci hrála dynamická hudba (Millian, 1986).

Vlastnosti materiálního okolí, které mají vliv na chování a emoce člověka, se dají rozdělit na hmotné a nehmotné. K hmotným patří především velikost, zařízení a nábytek, zatímco k nehmotným teplota, hluk, vůně a barvy. Nepříjemné prostředí nutí člověka co nejdřív uniknout a již nikdy se nevracet, a naopak příjemná komfortní atmosféra přesvědčuje člověka zůstat déle a spotřebovat více. V odvětví služeb se prostředí dělí na periferní a základní. Periferní představuje hmotné věci, které přispívají k viditelnosti služby, ovšem nemají vlastní hodnotu. Jsou to brožury, vstupenky, mapy atd. Naopak základní prostředí je celé prostředí obklopující člověka v okamžiku spotřeby služby – kancelář, restaurace, pokoj v hotelu. Je zřejmé, že základní prostředí značně ovlivňuje vztah zákazníka ke službě a firmě (Vaštíková, 2014).

2.7. Procesy

Cetlová definuje proces jako „*souhrn postupů a činností, s nimiž se pracovníci musejí ztotožnit, které musejí respektovat a dodržovat.*“ (Cetlová, 2007). Podle Payne (2011) proces představuje postupy a strategie, které ovlivňují způsob, jakým je služba vytvořena a dodávána zákazníkům, a zároveň je indikátorem úrovně přátelství firmy k zákazníkům. Je zřejmé, že pokud firma optimalizuje procesy v souladu s potřebami zákazníka, bude považovaná za více orientovanou na klienta. S tím souvisí tři typy procesů poskytování služeb:

- Masové služby – standartní služby s malým osobním kontaktem, dokonce nahrazeným automatem. Jsou to především dopravní a bankovní služby.
- Zakázkové služby – jsou více orientované na požadavky zákazníka a vyžadují přímou komunikaci klienta s poskytovatelem. Patří sem servis, restaurace atd.

- Profesionální služby – vyžadují účast odborníků, jsou to hlavně neopakovatelné speciální služby s intenzivním zapojením spotřebitele – poradenství a zdravotnické služby (Vaštíková, 2014).

Z pohledu nutnosti přímé komunikace při poskytování služeb existují čtyři stupně zapojení zákazníka do procesů. Vysoká míra kontaktu klienta se službou míní fyzickou přítomnost spotřebitele v průběhu poskytování, jako například ošetření u lékaře. Další úroveň představují služby, které zákazník osobně spotřebuje, ale nemusí přitom byt v přímém kontaktu s poskytovatelem. Zahrnuje služby restaurace nebo dálkového vzdělávání. V třetím případě se zákazník zúčastní v procesu jen částečně, především při zadání objednávky. Příkladem jsou služby doručení jídla nebo rekonstrukce bytu. Poslední stupeň potřebuje nejméně přímého kontaktu a přítomnosti zákazníka. Jedná se o služby spojené s financemi, pojištění atd. (Vaštíková, 2014).

3 Porterův model 5 sil

Konkurence je jedním z důležitých faktorů ovlivňujících marketingové mikroprostředí firmy. Jelikož v současné době jsou trhy přesyceny nabídkou, tedy velice konkurenční, podniky čelí obtížnému problému, jak se odlišit od konkurentů a získat větší loajalitu zákazníků. Situace, kdy zákazník nepreferuje žádnou značku, všechny produkty jsou z jeho pohledu stejné a rozhoduje se podle ceny, není z pohledu firmy zcela ideální. Proto se musí podnik od konkurentů odlišovat, k čemuž potřebuje konkurenty dobře znát a analyzovat jejich slabé a silné stránky (Karlíček, 2013).

Při identifikaci konkurence je třeba hledět na situaci v širším rozsahu. Chybou je považovat za konkurenty Kofoly jenom produkty značky Coca-Cola, konkurence v tomto případě je mnohem větší – celý trh nealkoholických nápojů, který dokonce zahrnuje i neperlivou vodu (Karlíček, 2013). Komplexní analýzu konkurence lze provést pomocí Porterova modelu 5 sil, který poskytuje souhrnnou informaci o konkurenčních nabídkách, segmentech, chování zákazníků a dodavatelů (Tomek & Vávrová, 2008). Podle Portera úroveň konkurence na trhu závisí na pěti konkurenčních silách:

Graf 5: Konkurenční síly na trhu podle Portera



Zdroj: Karlíček, M. (2013), vlastní zpracování

- Stávající konkurence v odvětví
  Zahrnuje firmy podnikající ve stejném oboru a k tomu ještě působící v jednom regionu. Přímá konkurence v odvětví může být jak velmi silná, tak i relativně nízká či vůbec chybějící. V případě velkého množství konkurentů existuje například hrozba cenových válek, a proto není odvětví atraktivní pro další firmy (Karlíček, 2013).

- Hrozba vstupu nových konkurentů
  Tato hrozba je spojená především s vstupními a výstupními bariérami odvětví. Bariérami se rozumí kapitálová náročnost vstupu, legislativa, přístup k distribučním kanálům a úspory z rozsahu, diferenciace výrobků atd. Výše obou bariér značně ovlivňuje atraktivitu trhu. Nejméně přitažlivým bude pro podnik odvětví s nízkými vstupními a vysokými výstupními bariérami, protože jednoduše vstoupí na trh, ale pokud neuspěje, nebude schopen odejít. Další variantou je situace, kdy vstupní a výstupní bariéry jsou nízké, to znamená, že společnost může snadno jak vstoupit, tak odejít, ale zároveň to znamená nízký zisk v celém odvětví. Třetí možností jsou vysoké bariéry vstupu a výstupu, z toho vyplývá vyšší profitabilita trhu, avšak je rizikovější, jelikož firma neopustí trh a potřebuje pokračovat pro přežití. Nejatraktivnějším je odvětví, které má vysoké vstupní, ale nízké výstupní bariéry, protože jen málo firem vstoupí na trh a vždy existuje možnost ten trh jednoduše opustit.

- Hrozba substitutů
  Co se týče substitutů, jsou to produkty, které mají podobné vlastnosti nebo slouží podobnému účelů jako zboží podniku. Je zřejmé, že mají značnou konkurenční sílu a představují velkou hrozbu, neboť snižují ceny jiných výrobků a zisk v odvětví. Proto musí podnik neustálé sledovat vývoj substitutů a jejích cen.

- Vyjednávací síla dodavatelů
  Síla dodavatelů spočívá v jejich schopnosti zvyšovat ceny svých služeb a výrobků nebo měnit jejich kvalitu. Zvyšuje se v okamžiku, kdy společnost má pouze jednoho dodavatele a zcela závisí na jeho dodávkách. Za účelem snížení rizika spojeného s vyjednávací silou dodavatele je důležité rozšířit dodavatelské zdroje a vytvořit dlouhodobé vztahy (Grasseová, 2010).

- Vyjednávací síla zákazníků
  Pokud zákazníci mají velkou vyjednávací sílu, snaží se snížit cenu, vyžadují lepší kvalitu a další zákaznické služby, čím snižují zisk společnosti. Příčinou toho je pocit zákazníků, že se dá lehce a s minimálními náklady změnit dodavatel. Jako opatření pro snížení zákaznické síly by měl podnik vytvořit lákavou nabídku, kterou nelze odmítnout. (Karlíček, 2013).

Daných pět konkurenčních sil Porterova modelu určuje ziskovost podniku, protože ovlivňují ceny, náklady a velikost investic potřebných ke konkurenceschopnosti v odvětví. Vliv jednotlivých sil se liší v různých odvětvích a může se měnit současně s rozvojem trhu. Mnoha podnikům se daří generovat vetší zisk v odvětvích, ve kterých jsou konkurenční síly na

příjemné úrovni. Patří sem například nealkoholické nápoje a medikamenty. Naopak v jiných oborech, jako je těžký průmysl nebo videohry, je síla konkurence tak velká, že nehledě na kvalitu managementu pouze několik firem nakonec uspěje. Profitabilita odvětví závisí především na jeho struktuře nikoliv na vzhledu produktu či jeho technologické složce (Porter, 2004).

4 SWOT analýza

Jednou ze základních metod analýzy vnitřních a vnějších faktorů, ovlivňujících vývoj podniku je SWOT analýza. Název se skládá z prvních písmen následujících anglických slov:
S – strengths (silné stránky),
W – weaknesses (slabé stránky),
O – opportunities (příležitostí),
T – treats (hrozby).

Zkratka SWOT byla poprvé představena v roce 1963 v Harvardu profesorem Kennethem Andrewsem na konferenci týkající se obchodní politiky. Ale samotná metoda byla vytvořena obchodním poradcem Albertem Humphrey v 60. a 70. letech během projektu na Stanfordské univerzitě, cílem kterého bylo odhalit nedostatky určitých firem a nabídnout jim nový systém řízení změn (Grasseová, 2010).

Grasseová uvádí následující definici
: „*SWOT analýza je jednou z metod strategické analýzy výchozího stavu organizace nebo její částí…, kdy na základě vnitřní analýzy (silné a slabé stránky) a vnější analýzy (příležitosti a hrozby) jsou generovány alternativy strategií*“. Analýza se používá za účelem odhalení silných a slabých stránek firmy, které jsou dány vnitřními faktory efektivnosti, a současně vyjmenování existujících hrozeb a příležitostí vnějšího prostředí. Podle Kotlera úkolem SWOT analýzy je vytvoření strukturovaného popisu současné situace, na jejíž bázi lze potom formulovat strategie a cíle, které by maximalizovaly přednosti a příležitosti firmy a minimalizovaly její nedostatky a hrozby.

Podle Grasseové existují čtyři základní principy, které je potřeba dodržovat při použití SWOT analýzy:

- princip účelnosti – analýza a její výsledky by měly odpovídat stanovenému cíli,
- princip relevantnosti – pouze relevantní informace patří do analýzy, nadbytek informací komplikuje její vyhodnocení,
- princip kauzality – spočívá v tom, že je třeba rozlišovat příčiny a následky, jedna slabá stránka podniku může být zároveň příčinou několika dalších,
- princip objektivnosti – za účelem snížení subjektivity jednotlivců by mělo analýzu provádět více lidí.

Mezi hlavní výhody SWOT analýzy patří:

- Její univerzálnost. Nemá žádné specifické ani ekonomické principy, lze ji používat pro plánování strategií různých typů společnosti, jednotlivců a dokonce i celých států.

- Přispívá k tomu, aby si podnik uvědomoval a posiloval své silné stránky a maximálně využíval příležitosti ke zvýšení své konkurenceschopnosti.
- Identifikace aktuálních hrozeb. Na bázi analýzy lze poté provést preventivní opatření vůči potenciálnímu riziku (Grasseová, 2010).

Možné nevýhody SWOT analýzy jsou následující:

- je subjektivním hodnocením a její výsledek závisí na znalostech a schopnostech subjektů, které analýzu provádí,
- poskytuje převážně statický pohled na rozvoj společnosti a není schopna zachytit jeho dynamiku v čase.

Metodologie

V této kapitole jsou uvedeny výzkumné postupy, které byly použity v rámci praktické části bakalářské práce. Zaprvé za účelem získání dat ohledně popisovaného podniku bylo rozhodnuto provést strukturovaný rozhovor se zakladatelkou kurzů Annou Leontěvou a interview s bývalými studenty. Výhodou zvoleného typu sběru dat je to, že pomáhá zjistit názor a vlastní myšlenky respondenta, které nejsou ovlivněny připravenými možnostmi odpovědí jako v případě dotazníkového šetření. Samotné interview probíhalo tak, že byl nejdříve respondent seznámen s cílem a formou šetření, následně vyjádřil souhlas s pořízením audiozáznamu a dále podrobně odpovídal na položené otázky. Ve všech provedených rozhovorech bylo nabízeno 10 otázek. Otázky pro majitelku se však lišily od otázek pro zákazníky. Výsledky těchto rozhovorů by měly poskytnout komplexní pohled na téma jak ze strany majitele podniku, tak i ze strany spotřebitele.

Druhým krokem je provedení SWOT a Porterovy analýzy 5 sil, každé tvrzení v těchto analýzách je podloženo sekundárními daty nebo fakty z předchozích interview. Další kapitola se věnuje komparativní analýze vybraných přímých konkurentů a porovnává jednotlivé součásti jejich marketingových mixů. Všechna výchozí data jsou získána prostřednictvím oficiálních firemních stránek, profilů na sociálních sítích, účetních uzávěrek a zápisů v obchodním rejstříku. Závěrem této práce je předložen návrh rozšířeného marketingového mixu pro novou společnost vypracovaný na základě poznatků z provedených analýz.

Praktická část

1. Charakteristika podniku

Poslání: poskytovat vzdělávací služby v oboru grafického designu a počítačové grafiky takové kvality, aby naši klienti byli schopni aplikovat získané znalosti v praxi, a tím si usnadnili vstup do nové profese.

Kurzy Designare je potenciální firma, která se chystá vstoupit na trh v příštím roce. Jedná se o společnost, která se primárně soustředí na poskytování kvalitních kurzů v oboru grafického designu a moderních technik malování pro dospělé. Jejím hlavním cílem je vytvoření komplexních programů vysoké kvality se zaměřením na praxi a individuální přístup, poskytnutí zákazníkům takových znalostí, které by jim pomohly zvládnout novou profesi v grafickém oboru, například grafický nebo web designer, a získat první zakázky hned po absolvování kurzu.

Designare je zaměřen především na moderní techniky digitální tvorby a grafiky, které se využívají například při tvoření brandingu a marketingových kampaní (bannery, plakáty, videa). V plánu jsou dvě hlavní oblasti výuky: grafický design a komerční ilustrace. V oboru grafického designu jsou představeny kurzy počítačových programů Adobe Photoshop, Adobe Illustrator a komplexní kurz Digital Design, zahrnující osvojení obou programů a základy grafického designu. Do komerční ilustrace patří kurzy akvarelové ilustrace, fashion ilustrace a počítačové grafiky. Zároveň se předpokládá, že nabídka bude rozšířena o kurz fotografování a retuš, základy animace a video montáž.

Nabízena bude jak skupinová, tak individuální výuka. Kapacita skupiny je maximálně 10 osob, neboť je kladen důraz na individuální přístup k zákazníkům i v případě skupinové výuky; důležitým faktorem je zároveň omezená kapacita pronajímané kanceláře. Kurzy jsou určeny především pro začátečníky, ale počítá se s tím, že v budoucnu bude možnost nabízet pokročilé kurzy pro dřívější absolventy. Předpokládá se, že veškeré materiály a software potřebný pro výuku studentům poskytuje škola a jsou zahrnuty v ceně kurzů. Výuka bude probíhat ve všední dny ve večerních hodinách a také v průběhu celého víkendu, protože potenciální klienti firmy jsou studenti nebo pracující.

Co se týče lektorů, základní kurzy budou vést zakladatelka firmy a jeden zaměstnanec, zakladatelka se soustředí na kurzy grafického designu, druhá lektorka na ilustraci a malování. Pokud se firmě bude dařit, existuje možnost zaměstnat další lektory a rozšířit nabídku kurzů.

Na začátku firma potřebuje kancelář s alespoň dvěma místnostmi, ve kterých by současně mohly probíhat 2 kurzy, jelikož se očekává, že nejatraktivnější čas pro zákazníky bude o víkendu, resp. ve všední dny večer, je tedy potřeba využít maximálně časových možností klientů. Dalším faktorem je lokalita, neboť kurzy by měly mít dobrou dopravní dostupnost. Nejlepší řešením je umístění kanceláře v centru města nebo v blízkosti hromadné dopravy. Avšak nedostatek volných finančních prostředků je omezujícím faktorem při výběru prostoru.

1.1. Hloubkový rozhovor se zakladatelkou firmy

V rámci bakalářské práce byl 9. 4. 2019 proveden osobní rozhovor se zakladatelkou kurzů grafického designu Annou Leontěvou. Cílem interview bylo zjistit zaměření majitelky při vytváření kurzů, její pohled na konkurenci, potenciální zákazníky firmy a jaké marketingové aktivity plánuje. Bylo položeno následujících deset otázek:

- Povězte stručně několik informací o sobě. Jaké máte vzdělání? Proč jste si vybrala danou profesi?
  Jsem grafická designérka, designem se zabývám již 4 roky, ale moje původní profese je programátor v oboru ekonomiky a bankovnictví, absolvovala jsem vysokou školu v Rusku. Předtím jsem již měla vystudovanou výtvarnou školu a kreativní obor se mi velice líbil. Proto když jsme na vysoké škole začali s osvojováním grafických aplikací, řešila jsem svůj další rozvoj v oboru grafiky.

- Co si myslíte o grafickém designu v České republice, resp. Praze?
  Když jsem poprvé přijela do Prahy, zdálo se mi, že místní grafický design je poměrně zaostalý ve srovnání se světovými trendy. Avšak při delším seznámení a navštěvování akcí spojených s designem, například Designblok, jsem pochopila, že čeští odborníci jsou celosvětově uznávání a žádaní. Grafický design je představován nejen reklamními plakáty a jídelními lístky, ale mnoha dalšími vizuálními prvky. Na výběrové přehlídce designu Designblok v roce 2018 bylo představeno mnoho grafických studií a škol, které vystavovaly svoje práce s vysokou komerční hodnotou.

Obrázky 1, 2: Designblok 2018



Zdroj: Designblok, 2019

- Proč jste se rozhodla založit kurzy grafického designu v Praze?
  Popravdě řečeno, to se stalo samo sebou. Známí věděli, že se zabývám grafickým designem a prosili mě, abych je naučila grafickým počítačovým aplikacím. Zkusila jsem provést první kurz, a tak zjistila, že lidé mají zájem a že ráda učím a komunikuju se studenty. Líbilo se mi pozorovat jejich úspěchy a vědět, že se mi povedlo předat informace. Nakonec jsem pochopila, že to chci rozvíjet dále, a tak se objevil nápad vytvořit kurzy Designare.

- Proč jsou kurzy Designare odlišné od konkurentů?
  Především nabízím výuku v ruštině, takových nabídek je na trhu v daný okamžik poměrně málo. Co se týče konkurence online kurzů, setkávám se s tím, že někteří lidé se dívají na lekce na Youtube nebo kupují programy na internetu a potom mají problém, že ztrácejí motivaci nebo něco nechápou a nemají možnost se zeptat. Chybí jim rychlá zpětná vazba od lektorů. Proto preferují osobně navštěvovat lekce a ptát se na cokoliv nejasného. Střední a vysoké školy nepovažuju za konkurenty, hlavně protože předpokládám, že moje kurzy budou jakýmsi sprostředkovatelem mezi školou a studentem. Budou je připravovat k přijímacím zkouškám a pomáhat vytvořit portfolio.

- Kdo podle vás jsou potenciální účastníky kurzů?
  Myslím si, že cílová skupina je poměrně široká, jelikož zahrnuje lidi od 18 do 50 let a popřípadě i děti od 14 let věku. Jedná se hlavně o ženy, které považují kurzy za doplňkové vzdělávání nebo hobby. Kromě toho jsou to lidé tvořící fotografie atd., kteří chtějí rozšířit své dovednosti a posunout tvorbu na další úroveň. Někteří chtějí využívat nové znalosti v profesionálním životě, například marketingové manažeři nebo social media marketing (SMM) specialisti.

- Dělala jste již analýzu trhu a marketingový výzkum?
  Ne, nedělala jsem. Jelikož první kurzy byly tvořeny na požadavek zájemců a soustředily se na základy programů a designu, zjistila jsem, že tento obor je hodně poptáván mezi zákazníky.

- Dostane účastník certifikát po absolvování kurzu, který mu pomůže při hledání práce?
  Ne, protože neplánuju získávat pro kurzy akreditaci. Naším hlavním úkolem je podělit se o zkušenosti a znalosti, poskytujeme informace a garantujeme je. Popřípadě můžeme předat certifikát účasti, avšak nebude mít zmíněnou hodnotu a student se nemůže nazývat certifikovaným odborníkem.

  Diplom vysokoškolského vzdělání, jak se ukázalo v praxi, není rozhodujícím faktorem, protože i když designer má absolvovanou vysokou školu a další kurzy, a vytvoří nepěknou práci, žádnou zakázku nedostane. V oboru grafického designu se jedná o praktické dovednosti nikoliv teoretické. Proto je důležitější portfolio designera a jeho schopnosti zvládnout zkušební úkol, než certifikát z kurzů a diplom z vysoké školy.

- Jaké marketingové nástroje plánujete používat pro přilákání klientů?
  Sociální sítě jsou hlavním nástrojem komunikace se zákazníkem. Předpokládám, že zaprvé založím profily na Vkontaktě, Instargamu a Facebooku, kde bude nastavena cílená reklama. Dalším krokem je vytvoření webové stránky, která by poskytovala zákazníkům veškeré informace ohledně kurzů a odpovídala na všechny otázky. Například délka a cena kurzu, program lekcí a práce studentů.

- Jaké jsou budoucí plány ohledně Designare? Uvažujete o rozšíření nabídky?
  Určitě plánuji rozšířit nabídku kurzů o 3D grafiku, animaci a foto retuš. Hlavní dlouhodobý cíl je delegování lektorských povinností, hledání specialistů ve svém oboru. Například jestli člověk pracuje v Adobe Ilustrator, musí tvořit opravdu stylové ilustrace. To znamená, že ke každému kurzu je potřeba nalézt úzce specializovaného odborníka, který by byl schopen se hluboko ponořit do tématu. Samozřejmě je nezbytné obnovovat a zdokonalovat existující programy kurzů.

- Plánujete v budoucnu organizovat kurzy i online?
  Ne, neplánuju. Je to obrovská konkurence a silný dumping cen na trhu. Pokud mluvíme o online, všechno již existuje ve volné dostupnosti a člověk, pokud chce, může najít danou informaci zdarma. A pro vytváření kvalitního produktu je třeba investovat nemalé peníze. Proto nevidím smysl v tom být jedním z milionů na trhu.

1.2. Rozhovory s bývalými studenty

Lektoři, kteří povedou nabízené kurzy v Designare, již mají zkušenosti s výukou, v předešlých letech učili studenty individuálně nebo organizovali jednorázové workshopy či krátké kurzy. Díky tomu existuje možnost provést s jejich bývalými studenty rozhovory a dozvědět se některé důležité informace. Bylo rozhodnuto zachovat anonymitu respondentů pro čestnější odpovědi. Celkem bylo provedeno šest osobních rozhovorů, v jejichž průběhu byly položeny následující otázky:

1. Jaký kurz jste absolvoval?
2. Jaké byly důvody k zúčastnění kurzu?
3. Doporučil byste kurzy kamarádům?
4. Co je pro Vás rozhodujícím při výběru kurzu mezi konkurenty?
5. Proč jste nevybral kurz online?
6. Jaká cena kurzu je pro vás příjemná? Napište cenové rozmezí.
7. Kolik je Vám let? Pracujete nebo studujete?
8. Jaký typ reklamy nejčastěji potkáváte?
9. Jaké sociální sítě používáte?
10. Zúčastnil byste soutěže na sociálních sítích nebo bezplatného workshopu?

Tabulka 3: Zpracované výsledky osobních rozhovorů se zákazníky

Respondent| Otázky	**A**	**B**	**C**	**D**	**E**	**F**
1.	Adobe Illustrator	Adobe Photoshop	Akvarelová ilustrace	Adobe Illustrator	Adobe Illustrator	Akvarelová ilustrace
2.	Potřeba se naučit pracovat s vektorovou grafikou	Potřebuje to v budoucím povolání	Přání získat nové dovednosti a rozšířit tvůrčí schopnosti	Zájem o práce v oboru grafického designu	Osvojit počítačový program a naučit se vektorové grafice	Zájem o akvarelovou techniku malování
3.	Ano	Ano	Ano	Ano, ale spíše individuální formát	Ano	Ano
4.	Cena, délka kurzu, známost firmy, práce studentů a osobní doporučení	Dobrá dostupnost a umístění, optimální cena	Zkušenosti lektora a individuální přistup	Zkušenosti a portfolio lektora, kvalita vedení sociálních sítí	Struktura a naplň kurzu, kontrola domácích úkolů, cena	Cena kurzu a portfolio lektora
5.	Pokusila se studovat program sama online, ale ztratila na tom hodně času	Online výuka není pro ni příjemným způsobem	Obává se problémů s komunikací a podvodů	Potřebovala osvojit základy, ale myslí si, že pokračovat ve studiu může i online	Myslí, že seznámení s novým oborem musí být off-line	Zkoušela online lekce, ale chyběla jí zpětná vazba od učitele
6.	Do 10 000 Kč za kurz	5 000 až 8 000 Kč za kurz	Závisí na tématu, zkušenosti lektora, počtu účastníků ve skupině	Do 6 000 Kč za kurz. Závisí na délce kurzu.	Musí odpovídat kvalitě a naplnění. 2 000 až 4 000 Kč za kurz	Závisí na počtu lekcí a jejich délce. Více než 400 Kč za lekci je příliš.
7.	22 let, pracuje	14 let, učí se ve škole	23 let, studentka	22 let, pracuje a studuje	24 let, studentka	24 let, pracuje
8.	Video reklama na YouTube a reklama na Instagram	Reklama na internetu	Online reklama a virální marketing, tištěnou reklamu ne všímám	V poslední době nejčastěji video reklama na YouTube	Hlavně online reklama	Nativní reklama, často vidím reklamu Draw Planet
9.	Instagram, Facebook, Vkontaktě	Instagram, Facebook	Instagram, Facebook, Vkontaktě	Telegram, Facebook	Instagram, Facebook	Instagram, Facebook
10.	Ano	Ne	Ano	Spíše ne	Ne	Ne

Zdroj: kvalitativní rozhovor, vlastní zpracování

Všichni respondenti jsou ženy ve věku od 14 do 24 let. Vzhledem k věkové skupině je očividné, že většina ještě studuje na vysoké nebo střední škole, avšak jedna z dotazovaných vedle studia na VŠ pracuje. Ostatní dvě pracují na plný úvazek. Tři z nich se zúčastnily kurzu počítačového programu Adobe Illustrator, další dvě absolvovaly kurz akvarelové ilustrace a poslední zákaznice dokončila kurz věnovaný grafické aplikaci Adobe Photoshop.

Objevily se odlišné důvody zákazníků k vyhledání kurzů. Osvojení počítačových programů je spojeno především s budoucí profesí a potřebou získání určitých dovedností (vektorová grafika), zatímco akvarelová ilustrace slouží spíše k rozšíření tvůrčích dovedností a seznámení s technikou malování.

Dotazované se podělily o faktory, které ovlivňují jejich výběr mezi konkurenčními produkty. Nejpopulárnějším faktorem při rozhodnutí je cena, uvedly ji čtyři ze šesti respondentek. Dále klienti hodnotí portfolio a zkušenosti lektora, jak je zmíněno u tří ze šesti dotazovaných, což vytváří určitou představu o jeho kvalifikaci a schopnostech učit lidi. K dalším uvedeným příčinám patří známost firmy a osobní doporučení, dopravní dostupnost prostorů, ve kterých probíhá výuka, možnost individuálního přístupu, struktura a náplň lekce, kontrola domácích úkolů a zpětná vazba. Nejzajímavější příčinou, ovlivňující rozhodování zákazníka, je kvalita vedení sociálních sítí. Respondentka tvrdí, že tím podnik ukazuje svojí zainteresovanost vůči spotřebitelům.

V rámci rozhovoru se zkoumaly také příčiny, proč respondenti dávali přednost osobním lekcím před online výukou. Dvě z nich se pokoušely studovat online, ale chyběla jim pomoc a nápověda vyučujícího. Vhodným řešením pro ně bylo najít kurzy s přímou komunikací v Praze. Kromě toho byla zmíněna obava z podvodů, jelikož služba samotná je vnímaná zákazníkem jako větší riziko než hmotné zboží. A k tomu ještě celý proces poskytování služby je přemístěn do virtuálního prostředí, kde hmotnost produktu skoro stoprocentně chybí. Další opakující se příčinou je přesvědčení dotazovaných, že nejtěžší základy je snadnější osvojit v přítomnosti zkušeného lektora. Pokračovat ve studiu lze potom i online.

Potvrdila se skutečnost, že tvorba a definice cen v odvětví služeb je složitým úkolem. Respondentky uvedly, že cena zaleží na zaměření kurzu a musí odpovídat kvalitě a informativnímu přínosu nabízeného produktu. Mimo to byla zmíněna významnost počtu účastníků ve skupině. Z tohoto pohledu může být cena nižší při velkém počtu studentů a naopak vyšší při menší kapacitě kurzu. Očekává se, že lektor bude schopen věnovat více času každému zákazníkovi a přistupovat k jeho učení individuálně. Neposlední roli hrají zkušenosti a portfolio vyučujícího, které přesvědčují potenciální zákazníky o jeho vysoké kvalifikaci a zmenšují vnímané riziko spojené z neviditelností a nehmotností služeb.

Následující otázka byla věnovaná druhům reklamy, které účastníci rozhovoru nejčastěji potkávají v současné době. Objevilo se, že internetová reklama převládá nad ostatními způsoby propagace, dokonce žádná z dotazovaných skoro nevnímá tradiční tištenou reklamu. V rozhovoru zazněly zatím nezmíněné, ale v dnešní době široce používané, marketingové nástroje. Nativní reklama je druhem online reklamy, která je shodná s obsahem webové stránky

a vypadá na první pohled spíše jako článek než placený inzerát. Cílem je oslovit cílovou skupinu a zvýšit její povědomí o firmě nebo produktu pomocí kvalitního informačního přínosu (Marketing Mind, 2018). Druhou marketingovou technikou je virální marketing. Princip spočívá v extrémně rychlém šíření informace pomocí sociálních sítí nebo online blogů s cílem propagace produktů nebo myšlenky. Funguje podobným způsobem jako virus, šíří se od jednoho člověka k druhému, proto dostal název virální. Zárukou úspěchu kampaně je kreativní nebo zvláštní produkt či obsah, může být v podobě obrázku, videa nebo článku (ManagementMania, 2016).

Všechny respondentky potvrzují, že v běžném životě tráví hodně času na sociálních sítích. Nejpoužívanějšími jsou Instagram, Facebook a Vkontaktě. Instagram je bezplatná mobilní aplikace, která umožnuje uživatelům zveřejnovat fotografie a videa. V poslední době se stává nejpopulárnější sociální sítí a stálé více firem láká umisťovat reklamu právě tam. Facebook a Vkontaktě jsou hodně podobnými sítěmi; Vkontaktě je jakousi analogií Facebooku pro uživatele z Ruska, Ukrajiny, Kazachstánu a Běloruska. Auditorium Facebook ke konci roku 2018 roku tvořil kolem 2,32 miliard aktivních uživatelů po celém světě a 5,2 milionů Čechů (Facebook, 2019).

Z rozhovorů vyplývá, že bývalí studenti jsou ochotní se podělit o své zkušenosti a doporučovat dostudované kurzy kamarádům. To znamená, že nástroj World Of Mouth neboli osobní doporučení je vhodným nástrojem propagace podniku a šíření povědomí o jeho nabídce. Hlavní výhodou WOM je především to, že nepotřebuje žádné finanční prostředky. Jedná se o neplacený druh propagace, který má zároveň značnou sílu přesvědčovat a vyvolávat pocit důvěry u potenciálních klientů (ManagementMania, 2016).

2. Situační analýza

2.1. Porterův model 5 sil

Pro analýzu marketingového mikrookolí byl zvolen Porterův model 5 sil, pomocí kterého lze podrobněji prostudovat vlivy jednotlivých subjektů na fungování podniku.

Stávající konkurence
Stávající konkurenci tvoří především školy nabízející výuku v oboru grafického designu, komerční ilustrace a grafických počítačových programů. Je zároveň omezena geografickou polohou jejich provozoven; za přímé konkurenty se považují pouze kurzy v Praze a okolí. Takových škol s podobnou nabídkou je poměrně hodně, jejich marketingový mix bude podrobněji analyzován v následujících kapitolách.

Potenciální konkurence
Jelikož bariéry vstupu na vybraný trh jsou dostatečně nízké, především kvůli nutnosti malého základního kapitálu a diferenciace produktů, existuje velká hrozba vstupů nových konkurentů. Důležitým faktorem je to, že potenciální konkurenti mohou snadno zjistit a okopírovat unikátní program cizích kurzů a prodávat ho jako vlastní. To vyplývá z nehmotné povahy služeb a

nemožnosti je vlastnit, a z toho důvodu i chránit před krádeží duševního (intelektuálního) majetku.

Vliv zákazníků

Lze říct, že zákazníci mají největší vyjednávací sílu, jelikož se Designare plánuje jako podnik orientovaný na klienta. To znamená, že se snaží poskytnout pro zákazníka maximálně příjemné podmínky, například flexibilní rozvrh a různé druhy platebního styku. Tímto způsobem se snaží získat konkurenční výhodu před ostatními podniky, přilákat a udržet zákazníky uspokojením jejich potřeb. Je zřejmé, že různé skupiny zákazníků mají odlišné požadavky, proto je nezbytné uvést potenciální zákaznické skupiny:

- studenti – převážně mají menší platební schopnost a preferují nižší ceny,
- lidé pracující na plný úvazek – volný čas mají pouze večer po práci a o víkendech, pravděpodobně jim lépe vyhovuje večerní a víkendová výuka,
- majitelé malých firem nebo individuální podnikatelé, kteří potřebují grafiku v práci – logotyp, branding, design webových stránek nebo grafickou úpravu sociálních sítí – avšak nemají nebo nechtějí platit grafickému designéru. Pro ně je užitečnější jednou absolvovat kurz a dělat tuto práci osobně.

Vliv dodavatelů

Vzhledem k tomu, že podnik poskytuje služby a neprodává žádné hmotné produkty, počet jeho dodavatelů je poměrně omezen a jejich vyjednávací síla je nízká. Za dodavatele v daném případě lze považovat pronajímatele kanceláře a společnosti, prodávající měsíčního předplatné grafických počítačových programů, drobnějšími dodavateli jsou obchody s kancelářskými a výtvarnými potřebami. Největší hrozbu představuje pronajímatel, protože může zvýšit hodnotu nájemného, avšak ze zákonu ne více než o dvacet procent za tři roky (Předpis č. 89/2012 Sb.).

Substituční produkty

Substituční produkty představují širokou škálu různorodých nabídek na trhu. Za substituty lze považovat dálkovou výuku přes internet nebo e-learning, střední odborné a vysoké školy, knihy o grafickém designu a příručky grafických programů, například kniha Adobe Photoshop CS4, publikovaná Computer Press v roce 2009 a dostupná v pražských knihkupectvích. Některé z výše zmíněných produktů jsou dostupné za výrazně nižší cenu než kurzy Designare, například knihy a online výuka, což může značně omezit trh, na kterém vybraný podnik hodlá působit. Je to dáno skutečností, že se zákazníci dělí na různé typy podle jejich zvyků a povahy: někteří lidé preferují samostudium, jiní naopak potřebují větší osobní kontakt a zpětnou vazbu od učitele.

2.2.SWOT

Další součásti situační analýzy firmy je SWOT analýza, která pomáhá odhalit silné a slabé stránky podniku a soustředit se na existující příležitosti a hrozby.

Tabulka 4: SWOT analýza podniku

Silné stránky	**Slabé stránky**
• Individuální přístup ke klientům, • snadnost rozšíření nabídky kurzů, • zkušení zaměstnanci – pracují v oboru, • znalosti z oboru grafického designu.	• Nedostatečné finanční prostředky v podniku, • nerovnoměrné využití pronajatého prostoru – jenom o víkendech a ve všední den večer, • úzká nabídka kurzů, • absence certifikace kurzu, • nevybudovaná image firmy.
Příležitosti	**Hrozby**
• Zvyšující se zájem o grafický design a grafické počítačové programy, • rostoucí potřeba celoživotního vzdělání, • rozvoj sociálních sítí.	• Hrozba vstupu potenciálních konkurentů, • silná stávající konkurence, • plagiátorství, • nízká kupní síla studentů.

Zdroj: vlastní zpracování

Silnou stránku podniku tvoři lidé, především lektoři, kteří pracují a mají zkušenosti v oborech, ve kterých vyučují. Jak již bylo zmíněno výše, zakladatelka kurzů v současnosti pracuje jako grafický designer. Kromě toho má praxi s vedením lekcí a umí rychle navázat kontakt se studenty. Další výhodou je zaměření na potřeby zákazníka a individuální přístup ke každému z nich. Vzhledem k malému rozměru podniku existuje možnost se více přizpůsobovat požadavkům klientů, například měnit čas lekce nebo nahrazovat hodinu v jiném termínu. Možnost zavadění nových výukových programů bez větších obtíží je další silnou stránkou firmy. Vytvoření nového kurzu nevyžaduje velké náklady, potřebuje pouze čas na sestavení a přípravu, dokonce nový kurz může navazovat tématem na již existující.

Z tabulky je vidět, že slabých stránek je více než silných. Je to dáno tím, že Designare teprve vstupuje na trh a nemá žádné zázemí. Firma ještě není známá, je třeba intenzivně pracovat nad budováním její image a pověsti, zvyšovat povědomí a důvěru cílové skupiny. Nedostatek finančních prostředků je dalším důležitým problémem, jelikož firma musí na začátku hodně investovat do pronájmu a vybavení prostoru, reklamní a propagační kampaně s cílem oslovit co nejvíce potenciálních zákazníků. Slabou stránkou je také absence certifikace. Část zákazníků, kteří potřebují certifikát o absolvování pro sebe nebo pro zaměstnavatele, si vybere jiné kurzy. Předpokládá se, že pronajatá kancelář nebude využita stoprocentně z toho důvodu, že primárně bude výuka probíhat ve večerních hodinách a o víkendech. A konečně úzká nabídka kurzů na

začátku podnikání je slabým místem. Firma zatím poskytuje pouze základy grafických programů a nemá žádné kurzy pro pokročilé uživatele, proto část zákazníků vybere jiného dodavatele.

První příležitost pro firmu představuje zvyšující se zájem o grafický design a grafické počítačové programy, což je spojeno především s moderním hyperkonkurenčním prostředím, které vyžaduje od firem rychlou reakci na nové technologie a kreativitu pro odlišení od jiných na trhu nabízených produktů. Grafický design a vizuální identita jsou jedním z marketingových nástrojů, který přispívá k diferenciaci a upřednostňovaní produktu firmy před konkurenty. Určité výhody také přináší celosvětový trend, který spočívá v rostoucí potřebě celoživotního vzdělávání. Podle dat z Českého statistického úřadu odvětví vzdělávání (CZ NACE 85) postupně meziročně roste, což ukazuje na růst počtu zákazníků. Posledním faktorem je rychlý rozvoj sociálních sítí, které přinášejí firmám nový bezplatný a velice užitečný komunikační kanál.

Další součásti SWOT analýzy jsou faktory představující hrozby pro podnik. Prvním faktorem je riziko vstupu nových konkurentů do odvětví. Jak již bylo zmíněno v Porterově analýze 5 sil, tato skutečnost může nastat s velkou mírou pravděpodobnosti kvůli nízkým vstupním bariérám trhu. Navíc stávající konkurence také přináší určité hrozby. Vybraní konkurenti, jejichž analýza je provedena v další kapitole, jsou převážně velké firmy s širokým portfoliem služeb a silným image značky. Začínající podnik musí proto vynaložit určité úsilí, aby přilákal zákazníky od konkurentů a získal dostatečný podíl na tomto trhu. Vzhledem k vlastnosti služeb, existuje hrozba plagiátorství autorského obsahu prodávaného školení. Kvůli tomu jsou firmy používající nekalé praktiky schopné rychle reagovat na zavedení nových kurzů u konkurence a napodobovat je. Posledním faktorem je nízká kupní síla studentů, kteří tvoří značnou část cílové skupiny. Je potřeba na toto brát ohled při vytvoření cenové politiky nabízených produktů.

3. Marketingový mix konkurentů

Za účelem analýzy konkurenčního marketingového mixu bylo vybráno pět přímých konkurentů s podobnou nabídkou kurzů. Cílem je prostudovat marketingové nástroje a principy uplatněné konkurenčními firmami v praxi a na jejich bázi formulovat společné charakteristické rysy marketingového mixu v daném oboru podnikání.

Prvním vybraným konkurentem je výtvarná škola **Draw Planet**, založená v roce 2013. Je zaměřena nejen na počítačovou grafiku a design, nýbrž na pestrou nabídku výuky z různorodých oborů. Nabízí kurzy olejomalby, akrylu, kreslení, fotografovaní atd. Existují zde programy jak pro začátečníky, tak pro pokročilé. Zvláštní kurzy jsou pro děti od 6 do 15 let. Její konkurenční výhodou je to, že výuka je dostupná v třech jazycích: češtině, ruštině a angličtině. Společnost je zapsána do obchodního rejstříku pod názvem Výtvarná škola Draw Planet, s.r.o. V roce 2017 měla tržby z prodeje výrobků a služeb ve výši 872 tis. Kč.

Kurzy grafiky poskytují počítačová školení se zaměřením na grafiku a design pro firmy a jednotlivce. Působí na trhu již 13 let, ale kromě kurzů nabízí firmám tvorbu webových stránek

a internetový marketing. Pracovní tým se skládá z odborníků, kteří mají rozsáhlé zkušenosti, včetně velkých zakázek. Jsou dostupné různé formáty výuky, zákazník může zvolit otevřené skupinové lekce nebo se domluvit na individuální výuku. Kurzy poskytuje OSVČ Prokop Zelený, DiS, IČO: 71064494. Druh živností je ohlašovací volná.

Počítačová škola **GOPAS** je podle jejich webové stránky nejvýznamnějším poskytovatelem školení v oboru informačních technologií na českém a slovenském trhu. Většinu svých služeb poskytuje B2B a B2C sektoru. Vznikla již v roce 1992 a v současné době nabízí přes 1 400 různorodých kurzů. Ročně vyučuje kolem 30 tisíc studentů. Kromě toho má certifikace ISO 9001 a autorizace Microsoft Gold Certified Partner, již jako první v České republice získala GOPAS. Právní forma je akciová společnost. Její tržby z prodeje výrobků a služeb ke konci roku 2017 činily 186 464 tis. Kč.

Školicí středisko **VIRIDIS** je dalším konkurentem, který zajišťuje počítačové kurzy od roku 2001. Poskytuje jak otevřené kurzy pro veřejnost, tak i firemní školení buď v učebnách školy, nebo v prostorech zákazníka po celé ČR. V jejich nabídce jsou kurzy programování, počítačové grafiky, tvorby webových stránek, analýzy dat a statistiky a dokonce kurzy řízení projektů, manažerský a osobnostní rozvoj. Název společnosti je VIRIDIS informační systémy a právní forma společnost s ručením omezeným. V roce 2017 tržby z prodeje výrobků a služeb dosahovaly 630 tis. Kč.

Posledním konkurentem v rámci této analýzy je IT akademie **Prima kurzy**. Specializuje se na školení v oboru online marketingu a tvorby webových stránek. Dlouhodobé kurzy mají akreditaci a lze je využít k rekvalifikaci. Jsou to čtyři kurzy: tvorba webových stránek, manažer pro internetové projekty, programátor www aplikací a pracovník grafického studia. V obchodním rejstříku je zapsána pod názvem PrimaFuture s.r.o., IČ 28128842. Výkaz zisku a ztrát chybí v účetní uzávěrce 2017, a proto nelze určit hodnotu tržeb za toto období.

3.1. Produkt

Produkty všech vybraných školicích středisek jsou vzdělávací kurzy, avšak každá firma má odlišnou nabídku a doplňkové služby. V následující tabulce jsou uvedeny základní kurzy z nabídky společnosti Designare a jejich existence nebo absence u analyzovaných konkurentů.

Tabulka 5: Porovnání konkurenční nabídky produktů

Produkt	Photoshop	Illustrator	Grafický Design	Akvarelová Ilustrace	Fashion Ilustrace
Designare	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Draw Planet	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Kurzy Grafiky	Ano	Ano	Ne	Ne	Ne
GOPAS	Ano	Ano	Ne	Ne	Ne
VIRIDIS	Ano	Ano	Ano	Ne	Ne
Prima Kurzy	Ano	Ne	Ano	Ne	Ne

Zdroj: oficiální webové stránky firem, vlastní zpracování

Je zřejmé, že nejbližším konkurentem z pohledu produktu je škola Draw Planet. Kromě těchto kurzů nabízí mnoho dalších a soustředí se primárně na různé techniky malování a kreslení. Na jejich webových stránkách je uvedeno kolem 32 programů a jak již bylo zmíněno výše, zákazník může vybrat mezi výukou v češtině, ruštině nebo angličtině. Co se tyká školení v oblasti počítačových programů, jsou dostupné programy pouze pro začátečníky a žádné navazující pro pokročilé uživatele. Pro výuku zákazník potřebuje notebook a funkční verzi počítačového programu. Podle webové stránky si může půjčit jeden v prostorech školy. Na kurzech tvorby také dostane vše potřebné materiály, například papír, barvy a štětce.

Nabídka střediska Kurzy Grafiky se dělí na tři skupiny: speciální kurzy, kurzy tvorby webu a grafické kurzy. Do speciálních kurzů patří například kurz self-promotion a základy Power Point. Jinak si zákazník může vybrat z desítky grafických aplikací, kam patří Photoshop a Illustrator. Několik školení je věnovaných stejnému programu, to znamená, že student může dále pokračovat ve výuce – Photoshop I, Photoshop II, Photoshop III. V prostorech školy jsou pro každého účastníka připraveny počítače s nainstalovanými programy. Firma nabízí možnost uspořádaní kurzů na míru, kde je rozvrh, místo a naplň kurzu tvořena kompletně podle požadavků klientů. Poskytuje i online konzultace, pokud zákazník potřebuje poradit s jednodušším problémem nebo se nemůže dostavit na školení.

Škola GOPAS se rovněž soustředí na skupinové kurzy a výrobu kurzů na míru. Mají školení v různých odvětvích informačních technologií, počínaje seznámením s počítačem a prvním stykem s kancelářskými programy a výukou specifických odborných aplikací pro pokročilé programátory konče. Ze všech vybraných konkurentů mají nejrozsáhlejší nabídku produktů. Kurzy programu Photoshop a Illustrator jsou dostupné v několika modifikacích s postupným ponořením do tématu. Kromě toho nabízí možnost absolvovaní mezinárodně uznávaných testů pro získání kvalifikace přímo v jejich prostorech. Zákazník může získat evropský certifikát European Computer Driving Licence (ECDL), který je v současné době standardem pro prokázání dovednosti v oblasti počítačových technologií, nebo uživatelský certifikát Microsoft Office Specialist (MOS). Student se zároveň může zúčastnit přípravného kurzu na certifikační zkoušky.

Dalším konkurentem je školicí středisko VIRIDIS. Jejich nabídka je podobná předchozí firmě GOPAS, neboť zajišťuje školení Microsoft Office, tvorby webových stránek a jiných počítačových aplikací. Také existuje možnost absolvovat základní a pokročilý kurz Photoshop a Illustrator. Firma ke všem kurzům poskytuje účastníkům výukové materiály, například skripta a návody.

Prima kurzy nabízí svým klientům dlouhodobé akreditované kurzy v oblasti informačních technologií a krátkodobé školení na téma internetového marketingu, kancelářských programů a počítačové grafiky. Do počítačové grafiky patří kurz Adobe Photoshop, ale chybí v nabídce program Adobe Illustrator. „Pracovník grafického studia“ se nazývá dlouhodobý kurz, který v podstatě spočívá v komplexním studiu grafického designu a je zakončen zkouškou

s obdržením certifikátu. Je to jediná škola, která poskytuje studentům kurz ve formě videa po ukončení klasického školení. Dlouhodobé kurzy jsou dostupné pouze pro lidi starší 18 let.

Z analýzy vyplývá, že kromě Draw Planet žádný konkurent neposkytuje zákazníkům školení počítačových programů a zároveň kurzy malování. Především se soustředí na informační technologie, tvorbu webových stránek a aplikace, kdežto zaměřením firmy Designare je současně grafický design a komerční ilustrace.

3.2.Cena

Další částí analýzy marketingového mixu konkurentů je analýza jejich cenové politiky. Na první pohled se ceny stejných produktů u různých poskytovatelů výrazně liší a jsou těžce srovnatelné. Je to spojené především s tím, že firmy nabízejí odlišný počet a délku svých lekcí. Při přepočtu celé částky na počet výukových hodin vyšlo, že skoro všechny vybrané podniky mají stálou sazbu za hodinu jakéhokoliv kurzu (viz tab.). Proto se jedná o metodu objektivně stanovených cen, která byla popsána v teoretické části této práce.

Tabulka 6: Porovnání cen konkurentů

Kurz	**Adobe Photoshop**		**Adobe Illustrator**		**Grafický Design**	
	Cena, Kč	Délka	Cena, Kč	Délka	Cena, Kč	Délka
Draw Planet	6 300	12x3 (36 hodin)	6 300	12x3 (36 hodin)	6 300	12x3 (36 hodin)
Kurzy Grafiky	3 300	2x5 (10 hodin)	3 300	2x5 (10 hodin)		
GOPAS	5 800	2x6 (12 hodin)	8 700	3x6 (18 hodin)		
VIRIDIS	3 300	2x5 (10 hodin)	3 300	2x5 (10 hodin)	1 950	1x5 (5 hodin)
Prima Kurzy	6500	3x7 (21 hodin)			28 000	12x7 (84 hodin)

Zdroj: oficiální webové stránky firem, vlastní zpracování

Tabulka 7: Porovnání hodinových sazeb konkurentů

Firma	**Hodinová sazba, Kč/hod.**
Draw Planet	175
Kurzy Grafiky	330
GOPAS	483
VIRIDIS	330 až 390
Prima Kurzy	325 až 350

Zdroj: oficiální webové stránky firem, vlastní zpracování

Z tabulky je vidět, že společnost Draw Planet má výrazně nižší ceny než ostatní, skoro o 60% v průměru. Možná je to dáno tím, že většinu jejich nabídky tvoří výtvarné kurzy, které jsou na trhu levnější než kurzy počítačových programů. Ve většině případů se cena za hodinu pohybuje v rozmezích 325 až 483 Kč.

Firmy samozřejmě mají rozlišné platební a storno podmínky. V následující tabulce jsou znázorněny podmínky jednotlivých firem:

Tabulka 8: Porovnání obchodních podmínek konkurentů

Firma	Platba v hotovosti	Platba převodem	Platba kartou	Možnost splátek	Storno podmínky
Draw Planet	Ano	Ano	Ne	Ne	100% vráceno při zrušení alespoň 30 dnů před termínem, 80% - při zrušení 14-30 dnů, 50% - při zrušení 7-14 dnů, 30% - při zrušení 3-7 dnů, 10% - při zrušení méně než 3 dny před termínem
Kurzy Grafiky	Ano	Ano	Ne	Ne	90% vráceno při zrušení alespoň 7 dnů před termínem, 50% - při zrušení 2-7 dnů, 0% - při zrušení 1 den před termínem
GOPAS	Ne	Ano	Ne	Ne	100% vráceno při zrušení aspoň 5 dnů před termínem
VIRIDIS	Ano	Ano	Ne	Ne	90% vráceno při zrušení alespoň 7 dnů před termínem, 50% - při zrušení 2-7 dnů, 0% - při zrušení 1 den před termínem
Prima Kurzy	Ne	Ano	Ano	Ano	Nejsou uvedeny

Zdroj: oficiální webové stránky firem, vlastní zpracování

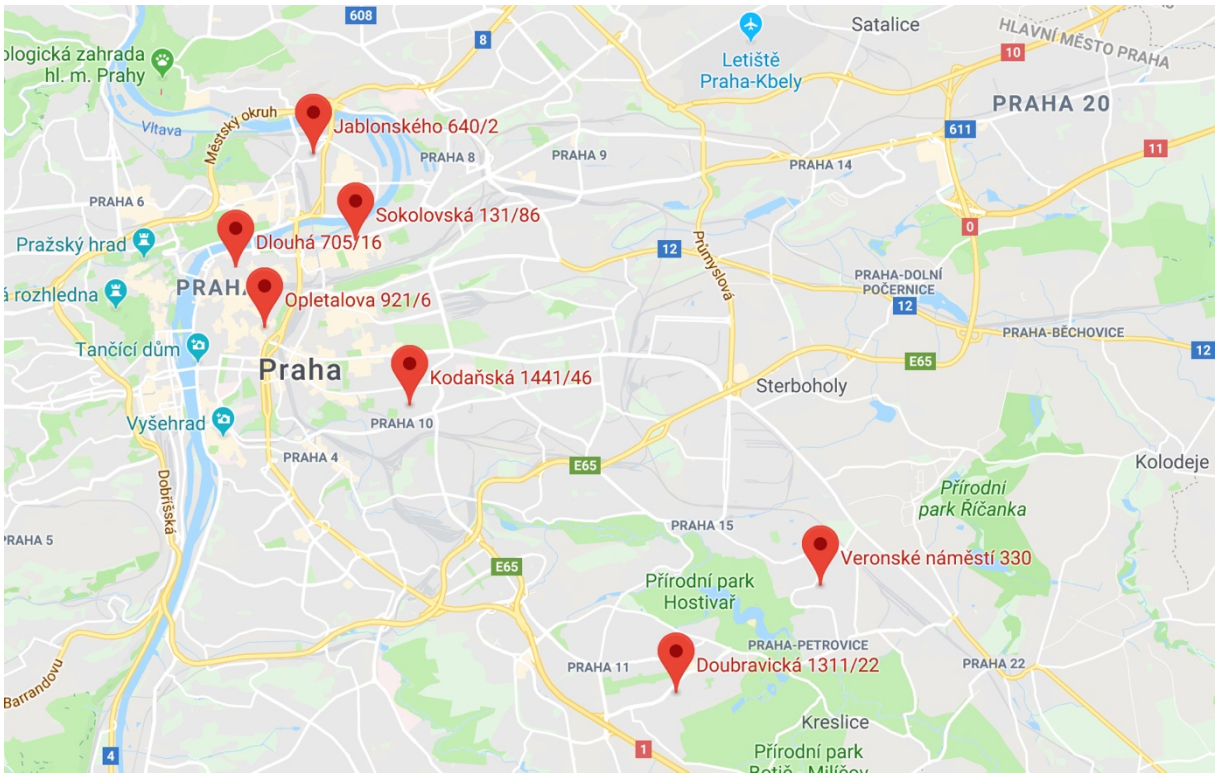
Na základě údajů obsažených v tabulce je zřejmé, že Draw Planet má rovněž nejméně výhodné storno podmínky. Zákazník musí oznámit zrušení své účasti 30 dnů předem, pokud chce vrátit zaplacenou částku v plné výši. Možná je to způsobeno nižšími cenami jejich kurzů.

3.3. Distribuce

V rámci této analýzy byly vybrány pouze provozovny umístěné na území Prahy. Ale je třeba zmínit, že někteří konkurenti nabízejí své služby v jiných městech a dokonce státech. Například firma GOPAS působí v České a Slovenské republice, konkrétně v Praze, Brně a Bratislavě. VIRIDIS poskytuje výuku v Praze a Brně. Prima kurzy pracují také v těchto dvou městech, kromě toho na požadavek klientů bydlících mimo Prahu zajišťují ubytování v průběhu školení zdarma.

Za účelem lepší názornosti byly jednotlivé pobočky, ve kterých probíhá výuka, označeny na mapě Prahy. Je vidět, že většina se soustředí kolem městského centra, avšak dva učební prostory jsou ve větší vzdálenosti.

Obrázek 3: Poloha učeben jednotlivých konkurentů



Zdroj: oficiální webové stránky firem, vlastní zpracování

Draw Planet nabízí výuku v ateliérech v centru Prahy na adrese Sokolovská 131/86.
Kurzy Grafiky se nachází ve vzdálenosti od centra města na Veronské náměstí 330 na Praze 15.
GOPAS má prostory na adrese Kodaňská 1441/46, 101 00 Praha 10.
Prima kurzy jsou umístěny na Jablonského 640/2.
VIRIDIS provádí svá školení v různých prostorech. V Praze mají čtyři učebny, které jsou rozptýleny poměrně daleko od sebe. Dokonce se jeden prostor nachází ve stejném místě jako Kurzy Grafiky.

- Učebna Veronské náměstí 330, Praha 10
- Učebna Dlouhá 16, Praha 1
- Učebna Opletalova 6, Praha 1
- Učebna Doubravická 1311/22, Praha - Háje

3.4. Propagace

Další nedílnou součástí marketingového mixu je propagace. Za účelem porovnání konkurentů byly vybrány jednotlivé nástroje hlavně internetový marketing. Výsledky jsou znázorněny v následující tabulce.

Tabulka 9: Porovnání propagačních nástrojů konkurentů

Propagační nástroj	Webová stránka	Profil na sociálních sítích	První stránka vyhledávače	Zařazení do online katalogů	Zmínka v médiích
Draw Planet	Ano	Ano	Ano	Ne	Ano
Kurzy Grafiky	Ano	Ne	Ano	Ne	Ne
GOPAS	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
VIRIDIS	Ano	Ne	Ne	Ano	Ne
Prima Kurzy	Ano	Ano	Ano	Ne	Ano

Zdroj: oficiální webové stránky firem, vlastní zpracování

Všechny vybrané podniky mají oficiální webové stránky, které slouží jako hlavní komunikační kanál se zákazníky. Společným rysem je, že mají více stránek a obsahují podrobnou informaci ke každému nabízenému kurzu, většinou lze dohledat obchodní a storno podmínky. Prima Kurzy k tomu ještě mají vlastní blog s užitečnými články a recenzemi stávajících klientů.

Žádný profil na sociálních sítích nemají pouze Kurzy Grafiky a škola VIRIDIS. Ostatní jsou představeny dokonce několika zdroji. Draw Planet má stránky na Facebooku, Instagramu a Vkontaktě. Používá je dostatečně efektivně, protože je sleduje 24 tisíc uživatelů na Facebooku a 11 tisíc na Instagramu. Sdílí převážné zábavná videa, stručné příručky a kreativní práce jiných umělců a designerů. K tomu ještě používá placenou propagaci na sociálních sítích a má video reklamu na YouTube. GOPAS aktivně působí na sociálních sítích, hlavně na Facebooku, kde má 3 400 sledujících. Zpravuje zároveň YouTube kanál, ale neefektivně. Profil na Facebooku Prima kurzy používají pro interakci se zákazníkem, například pro hlasování a ankety, pro reklamu budoucích akcí a nových kurzů.

Pro analýzu SEO optimalizace webových stránek byly vyhledávány fráze jako „kurz Photoshop v Praze“ a „kurz grafického designu v Praze“ na Google a Seznamu. A sledovalo se, jestli se vybrané podniky objevovaly na první stránce výsledků hledání. Na obou vyhledávačích sledované podniky měly své stránky na předních pozicích, pouze VIRIDIS se nevyskytla ani jednou. To znamená špatnou, nebo chybějící optimalizaci stránek pro vyhledávače. Je nezbytné zmínit, že firmy GOPAS, Draw Planet a Prima Kurzy používají placenou propagaci od Google, která spočívá v zobrazení jejich webu na prvním místě.

V rámci vztahů s veřejností byly hledány zmínky o analyzovaných firmách v různých českých mediích. Draw Planet má dva články na webových stránkách časopisu Blesk. Prima Kurzy byly zmíněny v krátké reportáži na ČT 1. Společnost GOPAS je členem Czech ICT Alliance, oficiální exportní aliancí vládní agentury CzechTrade. Mimo toho se účastní největších IT konferencí a festivalů v České republice. Například v květnu 2019 se uskuteční čtyřdenní maraton přednášek na konferenci TechEd-DevCon.

3.5. Lidé

Lidé představují velkou sílu, která vytváří a ovlivňuje souhrnný dojem stakeholderů o firmě. Charizma zaměstnanců, kteří se nacházejí v přímém kontaktu se zákazníkem, přispívá ke zvýšení loajality a důvěry k firmě celkově.

Draw planet momentálně spolupracuje s 35 lektory. Pět z nich se soustředí na výuku grafického designu a počítačových programů, a u třech z nich je zmínka o dosaženém vysokoškolském vzdělání v oboru. Firma na webové stránce prohlašuje, že díky velkým znalostem z praxe lektoři poskytují velmi praktické rady, které usnadňují práci. Na jejich stránkách je dále uveden inzerát hledající další pracovníky.

Kurzy Grafiky nemají informace ohledně jednotlivých lektorů veřejně dostupné. Avšak tvrdí, že jejich vyučující mají certifikáty ECDL a jsou Certifikovaní lektoři vzdělávání dospělých.

Podle závěrečné zprávy průměrný počet zaměstnanců školy GOPAS v průběhu roku 2017 činil 44 osob. Na webu zveřejňují nabídku práce na pozici lektora jak v Praze, tak i v Brně a Bratislavě. Ideálním kandidátem je podle inzerátu člověk, který se nebojí mluvit a prezentovat před cizími lidmi a má výborné znalosti počítačových programů. Firma nevyžaduje lektorskou praxi, ale očekává od spolupracovníka zájem o osobní rozvoj a učení novým dovednostem. Za to nabízí dlouhodobou externí spolupráci s odměnou ve výši 500 Kč za hodinu s možností dalších příplatků za výuku mimo pobočku.

VIRIDIS spolupracuje s 11 lektory, z nich 9 má odborné vysokoškolské vzdělání v informačních technologiích a 1 je držitelem certifikátu: "OS X Support Essentials 10.9: Supporting and Troubleshooting OS X Mavericks“. Většina z nich vedle lektorské činnosti pracuje buď jako programátor, projektový manažer, nebo konzultant.

Na oficiálních webových stránkách Prima Kurzy je uvedeno 10 lektorů. Přestože není známo jejich dosažené vzdělání, je kladen důraz na zkušenosti firmy s velkými českými i mezinárodními společnostmi, jako například Seznam.cz a DATART international. Souběžně s tím provozují vlastní projekty jako je PrimaRestaurant.cz a CestujSnadno.cz.

Na závěr této kapitoly lze veškeré zmíněné poznatky ohledně lektorů shrnout do následujících tvrzení:

1. Odborné vzdělání a certifikace je určitou konkurenční výhodou, avšak není podmínkou lektorské kariéry.

2. Lektoři působí v oboru, ve kterém vyučují, a mají proto hodně zkušeností, které jsou schopní sdílet se studenty. Lze konstatovat, že praxe je nezbytným atributem všech vyučující v oboru informačních technologií a grafického designu.

3. Vyučující se nachází v přímém kontaktu se zákazníky. Tato skutečnost prokazuje, že zaměstnanci svojí povahou a náladou působí na dojem zákazníka ohledně kvality poskytovaného produktu. A kvůli tomu musí mít výborné prezentační dovednosti a musí umět správně a sebevědomě komunikovat s lidmi.

3.6. Materiální prostředí

Co se tyká materiálního prostředí, lze říct, že v případě poskytování školení je těsně spojeno se způsobem distribuce produktu. V předchozí kapitole věnované distribuci již byly porovnány geografické polohy jednotlivých provozoven. Nicméně je nezbytné prostudovat vnitřní vybavení a další materiální prvky doprovázející proces poskytování služby.

Draw Planet má jasné nádherné prostory s velkými okny a kreativně vymalovanými zdmi. Díky tomu je vytvořena radostná a umělecká atmosféra; učebny vyvolávají pozitivní pocity. Jsou vybaveny bílými širokými stoly, židlemi, regály a malířskými stojany. V průběhu výuky účastníci dostávají potřebné výtvarné materiály, které jsou již zahrnuty v ceně kurzu.

Obrázky 4, 5: Učební prostory Draw Planet



Zdroj: oficiální webové stránky Draw Planet

Ostatní konkurenti mají téměř stejné základní vybavení učeben – klasické kancelářské prostory s okny, psacími stoly a počítači. Rozdíl spočívá především v kvalitě zařízení a existenci doplňkových prvků. GOPAS má v učebnách moderní výpočetní techniku s přístupem na internet a pro kurzy grafiky jsou připraveny speciální grafické monitory. Všechny prostory jsou plně klimatizované. Kromě toho jsou k dispozici kvalitní datový projektor, bíla tabule nebo flip chart. U všech firem převládají učebny s kapacitou 6 až 20 pracovních míst, což znamená možnost provedení školení pro poměrně malé nebo středně velké skupiny.

3.7. Procesy

Vzhledem k povaze nabízených produktů se jedná o zakázkové a profesionální služby. Školení je zejména zakázkový produkt, protože potřebuje osobní kontakt poskytovatele se zákazníkem a do jisté míry se může měnit a přizpůsobovat jeho požadavkům. O profesionální službě lze hovořit v případě objednávání kurzu nebo firemního školení na míru. Takový produkt má jedinečnou a originální strukturu a náplň a připravuje se pro každého klienta zvlášť.

Proces objednávání služby vypadá následujícím způsobem. Pokud zákazník vybere jednoho z analyzovaných poskytovatelů, musí na jeho oficiálních webových stránkách zvolit požadovaný kurz a termín provedení, tím se dostane na stránku, kde musí vyplnit osobní nebo firemní údaje, zvolit způsob placení a souhlasit s obchodními podmínkami. Po odeslání přihlášky představitel společnosti kontaktuje zákazníka telefonicky nebo přes email a potvrdí přijetí objednávky, nakonec sdělí konkrétní údaje ohledně školení a další užitečné informace. Tím by měla být objednávka zpracována a dokončena.

4. Závěr analýzy konkurentů

Na základě provedené analýzy marketingového mixu konkurentů lze formulovat následující důležité závěry:

- Na trhu působí převážně malé firmy, avšak existuje jedna společnost, která má největší tržní podíl. Je to akciová společnost, která v roce 2017 měla tržby 200 krát vyšší než průměr (GOPAS - 186 464 tis. Kč, Draw Planet - 872 tis. Kč a VIRIDIS – 630 tis. Kč).
- Konkurenti mají celkově odlišný sortiment, avšak některé produkty jsou podobné. Každá firma se zaměřuje na jiné dílčí odvětví: tvorbu webových stránek, internetový marketing, programovaní aplikaci a výtvarné umění.
- Cenová politika firem je poměrně shodná a je založená na pevných hodinových sazbách za poskytované služby. Společnost Draw Planet ve srovnání s ostatními konkurenty značně tlačí na své ceny, možná s cílem maximalizace výnosu z rozsahu.
- Většina provozoven je umístěna poblíž centra města, avšak dvě se nachází na okraji. Nicméně je zdůrazněno, že učebny jsou v dostupnosti městské hromadné dopravy a vzdálena lokalita by neměla činit žádné potíže.
- Hlavním nástrojem propagace je webová stránka obsahující veškerou potřebnou informaci ohledně kurzů, lektorů a školy. Dále se používá SEO optimalizace stránek a placená reklama na Google.
- Lektory jsou zárukou úspěchu každého školení, proto je důležité klást důraz na osobní vlastnosti a schopnosti potenciálního spolupracovníka.
- Materiální prostředí nepřímo působí na celkové hodnocení firmy zákazníkem. Moderní vybavení učebny a příjemné světlé prostředí je konkurenční předností.
- Procesy spojené s komunikací a objednáváním by měly být maximálně zjednodušené a srozumitelné. Proces poskytování služby je flexibilní a může reagovat na některé přání zákazníka.

5. Marketingový mix Designare

5.1. Produkt

Produktem společnosti Designare jsou kurzy a jednodenní či dvoudenní workshopy. Za kurz se považuje komplexní výuka, která trvá minimálně 6 lekcí a poskytuje účastníkům rozsáhlou informaci na dané téma. Naopak workshopy se věnují primárně základům nebo se soustředí na dílčí nebo úzké téma a probíhají jeden či dva dny. Kromě materiálů přímo k tématu kurzu,

lektoři sdílejí své osobní pracovní zkušenosti a dávají praktické rady, například jak získat první objednávku nebo kde vytvořit své portfolio.

Nyní jsou v plánu majitelky následující kurzy:

Grafický design:

- Kurz Adobe Photoshop
  Adobe Photoshop je počítačový grafický program, určený pro tvorbu a úpravu rastrové grafiky vytvořený softwarovou firmou Adobe Systems. Jedná se primárně o úpravu fotografií, tvorbu koláží a malování.
  Kurz obsahuje 6 lekcí po 2 hodinách. Každá lekce se soustředí na jednotlivý nástroj nebo techniku. Po absolvování by se měl účastník orientovat v Photoshopu, znát jeho základní funkce a umět je používat.

- Kurz Adobe Illustrator
  Adobe Illustrator je další počítačový grafický program určený, na rozdíl od Photoshopu, pro tvorbu vektorové grafiky a je také produktem portfolia Adobe Systems. Pomocí tohoto softwaru lze navrhovat loga, vizitky, infografiky a podobné materiály.
  Kurz obsahuje 6 lekcí po 2 hodinách. Každá lekce se soustředí na jednotlivý nástroj nebo techniku. Po absolvování by se měl účastník orientovat v Illustratoru, znát jeho základní funkce a umět je používat.

- Kurz Digital Design
  Digital Design je větší a obsáhlejší kurz, který je zaměřen na přípravu studentů k samostatné práci v oboru. V programu jsou základy Photoshopu a Illustratoru a principy grafického designu. Na konci kurzu musí účastník vypracovat vlastní projekt – kompletní firemní styl.
  Kurz obsahuje 10 lekcí po 2 hodinách, 8 lekcí je teoretických a praktických a 2 poslední lekce jsou věnovány individuální práci na projektu. Kurz je určen jak pro začínající designéry, tak pro podnikatele, kteří potřebují upravit visuální stránku podniku.

Komerční ilustrace:

- Kurz Akvarelová ilustrace
  Akvarelová ilustrace je současně populárním druhem komerční ilustrace, který se používá v různorodých odvětvích. Mezi nimi jsou obaly produktů, katalogy a reklama jak venkovní, tak na internetu atd.
  Kurz se skládá z 6 lekcí po 2,5 hodinách. Každá lekce je věnována jednomu tématu a technice malování akvarelovými barvami. Při absolvování by se měl účastník seznámit se specifikou oboru komerční ilustrace a umět malovat akvarelem několika způsoby.

- Kurz Fashion ilustrace
  Fashion ilustrace je dalším druhem komerční ilustrace. Módní časopisy používají ilustrace jako doplněk k článkům nebo za účelem reklamy a propagace módních návrhářů, butiků a obchodních domů.

Kurz se skládá z 6 lekcí po 2,5 hodinách. Účastníci se postupně učí kreslit ženskou postavu a každou lekci zkoušejí nové techniky: pastely, akvarel, fixy. Na konci kurzu by měl být účastník seznámen se specifickým oborem fashion ilustrace, umět nakreslit lidskou postavu a stylizovat ji, používat různé techniky.

- Kurz Počítačová grafika
  Počítačová grafika je jakákoliv grafická práce vytvořena pomocí počítače. Avšak kurz je věnován pouze digitálnímu malování a k tomu se používá program Adobe Photoshop a grafický tablet. Digitální malbu lze potkat v herním a filmovém průmyslu, ale zároveň i v každodenním životě, neboť v poslední době jsou digitální portréty na zakázku velmi populární.
  Kurz se skládá z 6 lekcí po 2,5 hodinách. První hodina je věnována základům Adobe Photoshop, každá následující lekce probírá jednotlivé druhy grafického malování například krajinu, předměty a portrét. Po absolvování kurzu by měl účastník ovládat nástroje softwaru pro malování a seznámit se se specifikou oboru počítačové grafiky.

Ostatní:

- Kurz Fotografie a retuš (oprava fotek) – 6 lekce po 2 hodiny
- Kurz Základy animace v Adobe After Effects – 6 lekce po 2 hodiny
- Kurz Video Montáž – 6 lekce po 2 hodiny

Doporučením je uvažovat o zařazení kurzů na míru a firemních školení do nabídky školy.

5.2. Cena

Jak již bylo zmíněno výše, tvorba ceny v oboru služeb je náročným úkolem. Cena služby je velice subjektivní, protože každý zákazník vnímá její přidanou hodnotu jinak. Rozhovory s bývalými studenty odhalily skutečnost, že cena je rozhodujícím faktorem při jejich výběru mezi různými dodavateli. Vzhledem k tomu lze považovat správně nastavenou cenovou politiku za konkurenční výhodu podniku.

Z analýzy marketingového mixu konkurentů je známo, že se průměrná hodinová sazba výuky pohybuje v intervalu 325 až 483 Kč/hod., mimořádně nízkou částku má firma Draw Planet – 175 Kč/hod. Firma Designare může přijmout ceny konkurentů nebo zvolit sazbu za hodinu trochu nižší než je v průměru na trhu. Například 300 Kč za hodinu je nižší než u většiny konkurentů, ale zároveň vyšší než u Draw Planet. Je třeba vycházet z provozních nákladů a stanovit dolní cenovou mez na jejich úrovni.

Další konkurenční předností je stanovení pro spotřebitele výhodných obchodních podmínek. Firma musí zajistit platby v hotovosti a bankovním převodem a stanovit příznivé storno podmínky. Zákazník s větší pravděpodobností koupí kurz, pokud ho bude moct zrušit 7 dní před zahájením a dostane peníze zpátky, než kdyby si mohl účast na kurzu rozmyslet maximálně 30 dní předem. Posledním návrhem je možnost uhrazení školení na splátky. To by mohlo přilákat zákazníky s nižší kupní schopností, především studenty.

5.3. Distribuce

Jelikož vybraný podnik poskytuje služby v oboru vzdělávání, distribuce produktů bude probíhat ve formě verbálního kontaktu lektorů se zákazníkem nebo skupinou zákazníků. Je důležité zajistit snadnou dostupnost učebních prostorů pro zákazníky. Především kancelář musí být umístěna v Praze, ideálně v centrální časti nebo v blízkosti hromadné dopravy. Předpokládá se, že většina studentů bude dojíždět na výuku MHD. Výhodou by také byla dostupnost parkovacích míst v okolí kanceláře, což lze obtížně zařídit v centrální části města.

Poskytování informací o produktech je zajištěno webovými stránkami a firemními profily na sociálních sítích. Především musejí obsahovat rozvrh hodin, dostupné kurzy, jejich strukturu a cenu. Zákazník musí být chopen vybrat si kurz odpovídající jeho požadavkům a rovnou zadat objednávku. V případě nejasnosti se zákazník může obrátit na lektora jak online, tak telefonicky a dozvědět se jakékoliv informace ohledně kurzů nebo školy. Rovněž si může přímo rezervovat místo na školení nebo se domluvit na osobní schůzce v kanceláři.

5.4. Propagace

Začínající podnik musí věnovat hodně času a úsilí propagačním aktivitám, jelikož se potřebuje rychle zviditelnit a poprvé oslovit cílovou skupinu. Ideálně když využije všech dostupných nástrojů a zvládne je integrovat do komplexního a konzistentního komunikačního mixu.

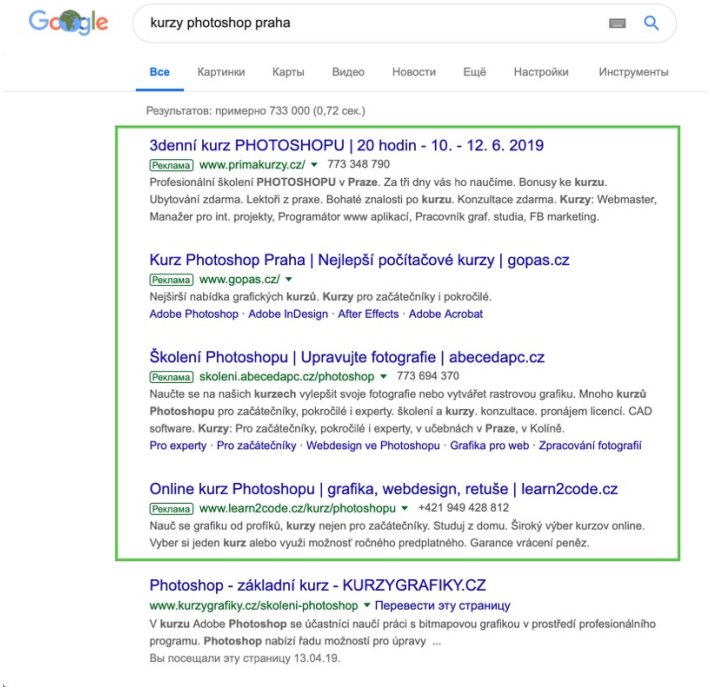
5.4.1. Reklama

Vzhledem k úzkému zaměření firmy se tradiční formy reklamy, jako jsou rozhlas, televize a tištená reklama, považují za nejméně efektivní a nebudou na začátku využívány. Firma potřebuje přesně cílenou reklamu, což umožňují různé typy online marketingu.

Hlavním nástrojem je reklama nastavená přes platformy Google Ads a Facebook Ads Manager. Google Ads umožnuje umístění reklamy ve vyhledávači, na webových stránkách, YouTube a ve všech aplikacích Google. Pomocí Ads Manager poté lze umístit reklamu v různých podobách na Facebook, na Instagram a v mobilní aplikaci Messenger. Obě firmy nabízejí možnost definovat cílovou skupinu nastavením geografické polohy, jazyka a demografických ukazatelů: věk a pohlaví. Na Facebook Ads je možno vybrat ze seznamu klíčová slova vyjadřující zájmy a hobby cílové skupiny. V Google Ads je třeba také napsat relevantní klíčová slova a výrazy, které může použít potenciální zákazník při hledání. Podle těchto slov se bude potom zobrazovat reklama. Výhody této reklamy jsou především nízká cena, podrobná aktuální statistika a možnost změnit nastavení reklamní kampaně v jejím průběhu.

Nejdříve je doporučeno nastavit reklamu ve vyhledávači, která se bude zobrazovat na prvním místě při hledání kurzů Adobe Photoshop nebo Illustrator v Praze. Pomůže se tím poprvé zviditelnit a upoutat pozornost potenciálního klienta. Následující obrázek ukazuje, jak to vypadá ve skutečnosti:

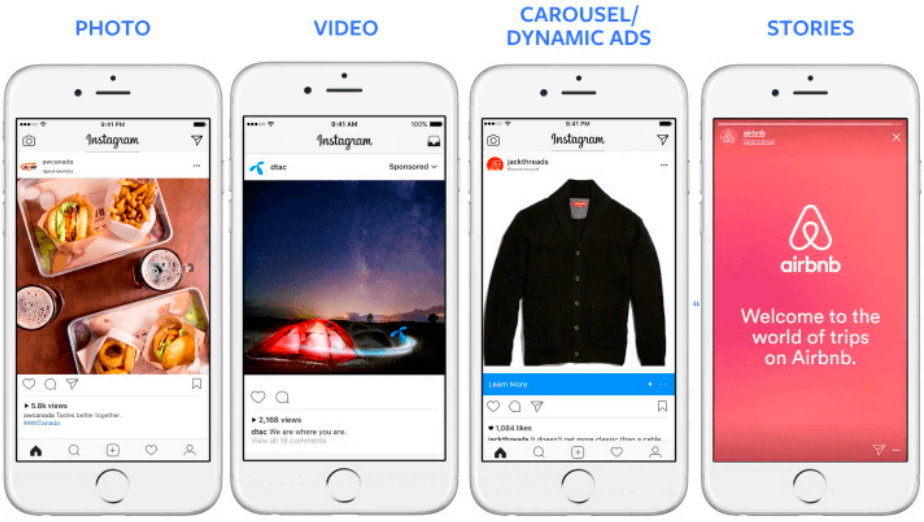
Obrázek 6: Placená reklama na vyhledávači Google



Zdroj: Google

Dalším krokem je spuštění reklamní kampaně na sociálních sítích, hlavně na Facebooku a Instagramu. Největší popularitu v dnešní době získává nový formát sdílení Instagram Stories. Jsou to vertikální fotografie nebo krátká videa umístěné zvlášť od hlavního profilu s klasickými příspěvky. Výhodou je, že se reklamní obrázek zařadí mezi obrázky profilů, které uživatel sleduje a je těžké na první pohled rozeznat placený příspěvek.

Obrázek 7: Druhy sdílení na Instagram



Zdroj: newsfeed.cz

Firma se dále může pokusit vytvořit virální marketingovou kampaň na sociálních sítích. Avšak pro její úspěšnost je třeba dobře rozumět tomu, jaký typ informace může pobízet lidi k její dobrovolnému šíření.

5.4.2. Podpora prodeje

Hlavním problémem společností poskytující služby školení je nízký počet stávajících zákazníků. Je velice pravděpodobné, že člověk absolvuje jeden vybraný kurz a již se nevrátí. Proto je zásadní přemýšlet nad správnou formou podpory prodeje. Ve vztahu k popisované firmě může představovat slevu na další libovolný kurz při nákupu a absolvovaní prvního. Hlavním je, aby daná sleva byla skutečně lákavá, například 20 až 30%. Jiným příkladem je akční nabídka 1+1, kdy zákazník musí přivést dalšího člověka a každý za to získá slevu 50% z ceny nebo jeden celý kurz zdarma.

Dalším způsobem je poskytování slev a dárkových poukázek na veřejných akcích. Potencionální zákazník navštíví libovolný festival designu a obdrží tam slevový kupon 10% na jeden kurz od školy Designare nebo se zúčastní soutěže o dárkovou poukázku na školení zdarma.

5.4.3. Osobní prodej

Osobní prodej činí největší podíl na celkovém prodeji. Zákazník se občas potřebuje poradit, jaký kurz je pro něj vhodnější. V ten okamžik má zaměstnanec možnost ovlivnit rozhodnutí klienta a musí operativně nabídnout různé varianty podle jeho přání. Aby osobní prodej byl maximálně efektivním, zaměstnanec musí působit důvěryhodně a v zájmu spotřebitele, aby se necítil nucen ke koupi.

5.4.4. Přímý marketing

Přímý marketing je užitečným nástrojem pro udržení stávajících zákazníků. Používá se převážně ve formě newsletteru rozeslaných na e-mail nebo přes sociální sítě. Nabízí zákazníkům nově zavedené kurzy nebo upozornění na slevy a akční nabídky. Ideálně když kromě toho obsahuje i užitečné informace a články na téma grafického designu. Tím motivuje lidi je sledovat a číst. Pro daný podnik představuje vhodný typ komunikace se zákazníky.

5.4.5. Internet marketing

Společnost by měla věnovat nejvíce pozornosti online marketingu, protože na internetu je schopna oslovit nejvíce svých potenciálních zákazníků. Tato propagace spočívá ve třech důležitých krocích:

1. Založení firemního profilu na sociálních sítích. Z rozhovoru s bývalými klienty je jasné, že musí být vizuálně upraven a veden na vysoké úrovní. Obsah by měl být zajímavým a různorodým: kvalitní obrázky a videa, užitečné články, recenze a hodnocení kurzů.

2. Vytvoření webové stránky a její SEO optimalizace. Webová stránka je hlavním oficiálním komunikačním kanálem a zdrojem informace o společnosti. V současné době existuje hodně různých platforem, například Tilda a Wordpress, které umožnují vytvořit

stránku bez pomocí odborníků. SEO optimalizace potom slouží ke zvýšení takzvané přirozené nebo organické návštěvnosti, za kterou nemusí podnik platit.

3. Zveřejnění na stránkách s vyhledáváním vzdělávacích kurzů v Praze. Existuje několik webových stránek věnovaných prezentaci kurzů a školení v České republice. Umožnují uživatelům vyhledávat kurzy podle různých kritérií, například obor, místo konaní a cena. Portál Studium.cz nabízí zařazení jednoho kurzu za 8,9 tisíc Kč + DPH na jeden rok nebo uvedení kurzu v top 10 za 15,9 tisíc Kč + DPH za rok.

5.4.6. Public relations

Vztahy s veřejností představují značnou sílu ovlivňující image společnosti. Média přispívají k budování dobré nebo špatné pověsti značky a z toho důvodu je firma nemůže nechat stranou. Je dobrým nápadem domluvit se s místním online zpravodajem na interview nebo článek.

Doporučuje se uspořádání kratších ukázkových workshopu a bezplatných přednášek, v jejichž průběhu musí lektor být schopen zaujmout účastníky a vysvětlit jim výhody školení právě ve vybraném podniku. Výsledkem je zvýšení povědomí spotřebitelů o firmě a seznámení s jejími produkty.

5.5. Lidé

Pro vybraný podnik lidé přestavují klíčový zdroj úspěšnosti celého podnikání. Z jedné strany jsou to lektoři a jejich know-how, které přináší největší hodnotu pro spotřebitele. A z opačné strany jsou zákazníci firmy, kteří v případě výuky jsou spoluproducenty služby, jelikož bez jejich přítomnosti službu není možné vůbec poskytnout.

Lidé ve službách jsou, ve větší míře než cokoliv jiného, odpovědni za kvalitu poskytnutého produktu. Špatná nálada nebo únava lektora může vést k nudnému a nesrozumitelnému výkladu a konečně k nespokojenému zákazníkovi. Proto je důležité věnovat pozornost jejich práci a motivovat je k lepšímu výkonu. Vzhledem k tomu, že jedním z lektorů je samotná zakladatelka firmy, dá se očekávat vysoká míra zapojení a kvalita práce z její strany. Co se tyče druhého lektora, rovněž musí mít vysokou motivaci k práci, a to na stejné úrovni jako majitelka firmy.

Lze to zajistit několika způsoby. Prvním je vnější motivace ve formě peněz. Jako pobízení k lepšímu výkonu může být nastavena podílová mzda, kdy lektor dostává určité procento z ceny kurzu a je proto ochoten učit více studentů. Ovšem je obecně známo, že peníze nejsou ve většině případů trvalé udržitelným a postačujícím motivátorem. Pokud zaměstnanec nemá žádnou jinou motivaci než peníze a dostane pracovní nabídku s lepším peněžním ohodnocením, je pravděpodobné, že změní zaměstnavatele. Jiný je případ, když firma poskytuje pracovníkovi příležitost rozvíjet se osobně a zdokonalovat své dovednosti a také se podílet na rozvoji společnosti a tvorbě nových produktů. Lektoři vymýšlejí a připravují program a náplň kurzu samostatně, firma se zaměřuje na jeho „balení“ a následnou propagaci cílové skupině. Neposlední roli hrají osobní vztahy uvnitř pracovního týmu. Pokud se zaměstnanec bude cítit

příjemně a naváže přátelské kontakty s kolegy, tyto vztahy se stanou jakousi kotvou, která bude udržovat člověka ve firmě.

Co se tyká zákazníků, je nezbytné zavést řadu pravidel regulujících chování klienta během výuky. Patří sem například včasný příchod na hodinu nebo omluva neúčasti předem, ideálně s předstihem několika dní. Kromě toho je důležité nastavit správné obchodní podmínky, které již byly zmíněny v kapitole věnované ceně.

5.6. Materiální prostředí

Materiální prostředí hraje důležitou roli v poskytování služeb zákazníkům a musí v nich vyvolávat příjemné pocity. V případě výuky musí být pečlivě zváženy vhodné podmínky studijního prostoru. Musí být zajištěno dostatečné osvětlení a pohodlné stoly a židle, aby se studenti po celou dobu výuky cítili příjemně a uvolněně. Dobrým nápadem je nabídka kávy nebo čaje zdarma. Přispívá, i když pouze trochu, ke zvýšení vnímané hodnoty služby zákazníkem. Kromě toho lektor k lekcím potřebuje projektor a plátno, které musí firma zajistit. Z analýzy konkurentů je známo, že někteří poskytují svým klientům v průběhu školení dodatkové studijní materiály. Vybraná firma se proto může zamyslet nad přípravou tištených pracovních sešitů nebo skript.

Firma musí zařídit venkovní vývěsní štít s názvem společnosti na průčelí domu, aby zákazníci mohli snadno najít učební prostory. Tvar štítu ovšem závisí na budově, ve které si firma pronajímá kancelář. Budovy v historické části města jsou památkově chráněny, a proto přinášejí určité požadavky na vnější reklamu.

Jako reklamní produkt by společnost mohla objednat malé dárky nebo suvenýry, například pera s logem a malé zápisníky. Studenti je mohou použit na lekcích a psát si do nich důležité poznámky. Dobře se hodí také tištěné brožury s informací o škole a kurzech. Mohou obsahovat rozvrh a program kurzů, užitečné tipy a kontakty na společnost.

5.7. Procesy

Hlavním procesem společnosti je poskytování školení zákazníkům. Charakter nabízeného produktu vyžaduje vysokou míru zapojení klienta, protože bez jeho přítomnosti nelze službu poskytnout. Avšak tento proces může měnit svou podobu podle požadavků klienta: výuka probíhá buď ve skupině do 10 osob, nebo individuálně. Je možné se také domluvit na provedení kurzu mimo prostory školy, například u zákazníka.

Co se tyká samotného průběhu lekcí, může se lišit podle studovaného tématu. Ale všechny mají skoro stejnou podobu: zaprvé lektor přednáší na vybrané téma, potom ukazuje na příkladě jednotlivé techniky a vybízí studenty je zopakovat. Pokud student má problém, lektor mu musí poradit. Na konci hodiny je zadán domácí úkol, který student musí vyplnit do příštího setkaní. Firma nabízí také doplňkové služby, jako osobní konzultace ohledně vhodného kurzu. Jedná se o bezplatnou službu. Potenciální zákazník si nechá poradit, jaký kurz vyhovuje jeho potřebám

nejlépe a pokud se stane, že takový kurz v nabídce momentálně není, zaměstnanec mu může nabídnout individuální výuku na míru. Dalším podpůrným procesem je stálá podpora zákazníka v období výuky a po absolvování. Může se kdykoliv obrátit na lektora s dotazem ohledně studované látky nebo požádat o kontrolu domácí práce.

Firma by si měla vybrat CRM systém a propojit ho s přijímáním objednávek přes webové stránky. Společnost by tím začala sbírat klientskou databázi a chránit osobní údaje v jednom místě. Systém je rovněž dobrým nástrojem k propagaci firmy. Lze například rozesílat slevy nebo akční nabídky klientům v den jejich narozenin nebo nabízet stávajícím klientům výhodnější cenové a storno podmínky.

Závěr

Prvním cílem práce bylo vyhodnotit marketingový mix potenciálních konkurentů, tedy firem, které již úspěšně působí ve zkoumaném odvětví. Tento cíl byl splněn a jeho výsledky jsou podrobně popsané v praktické části práce. Marketingový mix každé firmy se samozřejmě od jiných liší, ale i přesto mají dost společných rysů, které pomáhají lépe pochopit podstatu práce a podnikání v odvětví.

Z výzkumu vyplývá, že i když firmy poskytují školení v různých odvětvích informačních technologií a designu, mají shodné produkty v portfoliu. Ale právě zaměření firem na jiné dílčí obory, například tvorba webových stránek nebo počítačová grafika, přispívá k větší diferenciaci na trhu.

Dále mají analyzované podniky shodnou cenovou politiku; ceny jsou tvořeny objektivní metodou stanovení hodinových sazeb. Cena za hodinu se potom pochybuje v rozmezích 325 až 483 Kč. Nicméně jeden podnik má výrazně nižší cenu, pouze 175 Kč za hodinu, což je možné objasnit snahou získat větší podíl na trhu nebo nižšími cenami výtvarných kurzů ve srovnání se školeními v oblasti informačních technologií.

Hlavním komunikačním kanálem konkurentů jsou oficiální webové stránky, prostřednictvím nichž zákazník získává potřebnou informaci ohledně nabízených kurzů a obchodních podmínek a zároveň je schopen zadat objednávku. Mezi další propagační nástroje patří SEO optimalizace stránek a placená reklama na Google.

Dalším klíčovým faktorem úspěchu podnikání v odvětví služeb jsou zaměstnanci. Lektoři kurzů, kteří se nachází v bezprostředním kontaktu se zákazníkem, by měli působit důvěryhodně a přátelsky, jelikož svým chováním vytvářejí celkový dojem spotřebitele ohledně produktu a firmy. Nezbytným jsou rovněž zkušenosti lektorů v oboru, ve kterém vyučují. Konkurenční podniky kladou na výše uvedené velký důraz a na webových stránkách zdůrazňují, že jejich lektoři mají rozsáhlou praxi, a to dokonce ve spolupráci se známými firmami.

Druhým cílem práce bylo na základě analýzy marketingových mixů konkurence vypracovat marketingový mix nového podniku. Daný cíl je také splněn. Právě pomocí podrobného rozboru konkurence se podařilo odhalit nejen společné rysy firem v daném odvětví, ale i najít jejich slabá místa a vylepšit marketingový mix nového podniku, který je detailně propracován v závěru praktické časti této práce.

Nicméně daný výzkum má i svá omezení. Hlavní komplikací bylo hledání informací o zkoumaných podnicích. Jelikož se většinou nejedná o velké společnosti, jejich finanční a další data nejsou dostatečně podrobná. Právě tento nedostatek dat způsobil, že marketingový mix konkurence byl ve většině případů realizován na základě externích dat. Přístup k interním datům pak tvořil značné omezení výzkumu. I přesto je na závěr možné říct, že analýza marketingového mixu konkurence byla provedena kvalitně.

Doporučením pro budoucí výzkumy by bylo zaměřit se detailněji na získávání interních dat o zkoumaných podnicích za účelem kvalitnějšího vypracování marketingového výzkumu. Mohlo by to být realizováno pomocí hloubkových rozhovorů s majiteli daných firem, avšak to přesahuje rozsah bakalářské práce.

Použitá literatura

Cetlová, H. (2007). *Marketing služeb.* Praha, Česko: Bankovní institut vysoká škola.

Foret, M. (2001) *Marketing – základy a postupy*. Praha: Computer Press.

Grasseová, M. (2010). *Analýza podniku v rukou manažera*. Praha: CPRESS.

Horáková, I. (1992). *Marketing v současné světové praxi*. Praha: Grada Publishing.

Jakubíková, D. (2008). *Strategický marketing*. Grada Publishing.

Janečková, L., Vaštíková, M. (2000). *Marketing služeb*. Praha: Grada Publishing.

Karlíček, M. (2013). *Základy marketingu*. Praha, Česko: Grada Publishing.

Karliček, M., & Král , P. (2011). *Marketingová komunikace*. Grada Publishing: Praha.

Kotler, P., Armstrong, G. (2004). *Marketing.* Praha: Grada Publishing.

Kotler, P., & Keller, K. (2013). *Marketingový management.* Praha: Grada Publishing.

Kunčar S. (1992). *Marketing pro všechny*. Krnov : Slakun.

Lehtinen, J. (2007). *Aktivní CRM. Řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada Publishing.

Payne, A., McDonald, M., Frow, P. (2011). *Marketing Plans for Services : A Complete Guide*. John Wiley & Sons, Incorporated.

Porter, M. (2004). *Competitive Advantage.* New York: Free Press.

Přikrylová, J., Jahodová, H. (2010). *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing.

Sasser, E. (1978). *Management of service operations.* Cambridge: Harvard University.

Srpová, J., Řehoř, V., Grančičová, K., Habrmanová, B., Junger, J., Kešner, M., ...Vohánka, M. (2010). *Základy podnikání, teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů.* Praha, Česko: Grada Publishing.

Tomek, G., Vávrová V. (2008). *Marketing od myšlenky k realizaci*. Praha, Česko: Professional Publishing

Vaštíková, M. (2014). *Marketing služeb - efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing.

Vysekalová, J., Mikeš, J. (2007). *Reklama – jak dělat reklamu*. Praha: Grada Publishing.

Zamazalová, M. (2009). *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada Publishing.

Zamazalová, M. (2010). *Marketing. 2. přeprac. a dopl. vyd*. Praha: C.H. Beck.

Elektronické zdroje

American Marketing Association (2013). *Definitions of Marketing.* [vid. 2019-04-03]. Dostupné z: www.ama.org/the-definition-of-marketing/

Bates D. (2006). *Mini-Me History. Public relations from the Dawn of Civilization. Institute for Public Relations*. [vid. 2019-04-03]. Dostupné z:

https://web.archive.org/web/20100602072558/http://www.instituteforpr.org/files/uploads/MiniMe_HistoryOfPR.pdf
Český Statistický Úřad (2019). *Zdroje hrubého domácího produktu, průměrné ceny předchozího roku, sezonně očištěno.* [vid. 2019-03-27]. Dostupné z: www.czso.cz/csu/czso/hdp_cr
Designblok (2019). *Galerie.* [vid. 2019-04-03]. Dostupné z: https://www.designblok.cz/cz/galerie
Draw Planet (2018). *Účetní závěrka 2017*. [vid. 2019-04-03]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=956834
Draw Planet. *O nás.* [vid. 2019-04-03]. Dostupné z: https://www.drawplanet.cz/o-nas/
Educity (2019). K*atalog veřejných školení a kurzů.* [vid. 2019-04-13]. Dostupné z: https://www.educity.cz/kurzy
Ghazinoory, S., Abdi, M., Azadegan-Mehr, M. (2011). *Swot methodology: A state-of-the-art review for the past, A framework for the Future.* Journal of Business Economics and Management.
GOPAS (2018). *Výroční zpráva 2017*. [vid. 2019-04-03]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=714249
GOPAS. *Profil firmy.* [vid. 2019-04-03]. Dostupné z: https://www.gopas.cz/O-firme/Profil-firmy.aspx
International Telecommunication Union (2019). *Time series of ICT data for the world, by geographic regions and by level of development.* [vid. 2019-04-10]. Dostupné z: www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx
Kurzy Grafiky. *O nás.* [vid. 2019-04-03]. Dostupné z: http://www.kurzygrafiky.cz/o-nas
ManagementMania. *Virální marketing.* [vid. 2019-04-10]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/viralni-marketing-viral-marketing
ManagementMania. *World of mouth marketing*. [vid. 2019-04-10]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/word-of-mouth-marketing
Marketing Mind. *Nativní reklama*. [vid. 2019-04-10]. Dostupné z: https://www.marketingmind.cz/nativni-reklama/
Milliman R.E.(1986). *The influence of background music on the behavior of restaurant patrons. Journal of consumer research.* [vid. 2019-03-27]. Dostupné z: http://freakonomics.com/media/Background%20Music%20on%20the%20Behavior%20of%20Restaurant%20Patrons.pdf
Newsfeed. *9 tipů jak na úspěšné Instagram Stories.* [vid. 2019-04-10]. Dostupné z: https://newsfeed.cz/9-tipu-jak-na-uspesne-instagram-stories/
Předpis č. 89/2012 Sb., Nový Občanský zákoník - oddíl 3 – nájem. [vid. 2019-04-03]. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89#cast4-hlava2-dil2
Prima Kurzy (2018). *Výroční zpráva 2017.* [vid. 2019-04-03]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=84138
Prima Kurzy. *Proč skolení od nás.* [vid. 2019-04-03]. Dostupné z: https://www.primakurzy.cz/proc-skoleni-od-nas
Rayport, J., Sviokla, J. (1995). *Exploiting the Virtual Value Chain*. Harvard Business Review.
Studium.cz. *Ceník služeb 2018*. [vid. 2019-04-10]. Dostupné z: https://studium.cz/s/studium_cenik_2018.pdf

VIRIDIS (2018). *Výroční zpráva 2017*. [vid. 2019-04-03]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=536397
VIRIDIS. *O nás.* [vid. 2019-04-03]. Dostupné z: https://www.pckurzy.cz/o-nas/
Zákon č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže a o změně některých zákonů (zákon o ochraně hospodářské soutěže). [vid. 2019-04-03]. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2001-143

Přílohy

1. Seznam tabulek

Tabulka 1: Metody distribuce služeb ovlivňující umístění……...18
Tabulka 2: Obvyklé reklamní cíle…….……20
Tabulka 3: Zpracované výsledky osobních rozhovorů se zákazníky……..……..33
Tabulka 4: SWOT analýza podniku……...……...37
Tabulka 5: Porovnání konkurenční nabídky produktů……...……...39
Tabulka 6: Porovnání cen konkurentů…….……..41
Tabulka 7: Porovnání hodinových sazeb konkurentů…….…...41
Tabulka 8: Porovnání obchodních podmínek konkurentů…….……42
Tabulka 9: Porovnání propagačních nástrojů konkurentů……..…44

2. Seznam grafů

Graf 1: Základy marketingové koncepce……9
Graf 2: 4P marketingového mixu……. 12
Graf 3: Základní a doplňkový produkt……..14
Graf 4: Porovnání nákladově orientované a hodnotově orientované tvorby cen …….17
Graf 5: Konkurenční síly na trhu podle Portera……....25

3. Seznam obrázků

Obrázek 1: Designblok 2018……30
Obrázek 2: Designblok 2018……30
Obrázek 3: Poloha učeben jednotlivých konkurentů……..……43
Obrázek 4: Učební prostory Draw Planet……...….46
Obrázek 5: Učební prostory Draw Planet……..46
Obrázek 6: Placená reklama na vyhledávači Google……..…51
Obrázek 7: Druhy sdílení na Instagramu……....51