

# Marketingová a komunikační strategie drobných živnostníků

Bc. Lenka Václavíková

---

Diplomová práce  
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací  
Ústav marketingových komunikací  
akademický rok: 2011/2012

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lenka VÁCLAVÍKOVÁ**  
Osobní číslo: **K10222**  
Studijní program: **N 7202 Mediální a komunikační studia**  
Studijní obor: **Marketingové komunikace**

Téma práce: **Marketingová a komunikační strategie drobných živnostníků**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte literární rešerši k tématu s ohledem na specifika, limity a možnosti marketingového řízení malých firem.
2. Stanovte cíle, metody, formulujte výzkumné otázky.
3. Charakterizujte vybrané subjekty a strukturovaně popište jejich marketingové aktivity.
4. Na základě strukturovaných rozhovorů a kvalitativní analýzy sekundárních zdrojů dat analyzujte marketingové a komunikační aktivity vybraných subjektů.
5. Formulujte závěry analýz, zpracujte projekt marketingové a komunikační strategie pro vybranou firmu, uveďte možnosti jeho zobecnění.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- BENNETT, Roger. Přežije váš podnik?: Návod, jak dosáhnout a udržet růst a zisk podniku. Vyd. 1. Profess Consulting, 2005. 236 s. ISBN 978-80-7259-003-2.**
- BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.**
- KASHANI, Kamran. Proč už neplatí tradiční marketing: Hodnotové řetězce, strategie přidané hodnoty, odlišnosti marketingu služeb, chybějící "P" v marketingovém mixu, tvarování trhů. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007. 171 s. ISBN 978-80-251-1536-7.**
- NARGUNDKAR, Rajendra. Services Marketing: Text nad cases. Vyd. 2. Tata McGraw-Hill Education, 2006. 456 s. ISBN 9780070616318.**
- VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb: efektivně a moderně. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.**
- VOSOBA, Pavel. Dokonalé služby: co chtějí zákazníci. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004. 164 s. ISBN 8024708477.**

Vedoucí diplomové práce:

**Ing. Martina Juříková, Ph.D.**

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce:

**1. října 2011**

Termín odevzdání diplomové práce:

**20. dubna 2012**

Ve Zlíně dne 15. února 2012

doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.

*děkanka*



L.S.

Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.

*ředitelka ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 20. 4. 2012.....

*Vašlavičková*

LENKA VAŠLAVÍKOVÁ.....

Jméno, příjmení, podpis

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací;

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3;

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídnou k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Hlavním účelem diplomové práce je poskytnutí určitých návodů a doporučení drobným živnostníkům podnikajícím v sektoru služeb za účelem zvýšení jejich konkurenceschopnosti na trhu. Teoretická část čtenáře seznamuje se základními pojmy, které se objevují v dalších částech práce, a umožňuje mu pochopení některých marketingových principů. V praktické části je na základě strukturovaných rozhovorů se živnostníky analyzováno a zhodnoceno portfolio jejich služeb i jednotlivé prvky marketingového mixu. Na základě analýzy jsou stanovena doporučení, jak lze některé aktivity provádět efektivněji. Podstatou projektové části je poskytnutí návodů pro strategické analýzy a následné plánování marketingových aktivit drobných živnostníků, přičemž součástí této části jsou také příklady analýz a plánování aplikované na firmu Čalouník. Veškeré návody jsou strukturovány tak, aby se jimi dokázal řídit i podnikatel bez vzdělání v oblasti marketingu.

Klíčová slova: drobný živnostník, služba, marketingový mix, marketingové strategické plánování, analýza prostředí, analýza odvětví, analýza konkurence, SWOT analýza, segmentace, strategie.

## **ABSTRACT**

The main purpose of this thesis is to provide some guidelines and recommendations for small entrepreneurs operating in the service sector to increase their market competitiveness. Theoretical part introduces the reader to the basic terms which appear in other parts of this work and allows him to understand some marketing principles. Practical part is based on structured interviews with entrepreneurs and its aim is to analyse and evaluate respondent's service portfolio and individual elements of their marketing mix. Based on the analysis, recommendations are set out to show how to perform some activities more effectively. The essence of the project is to provide instructions for strategic analysis and subsequent planning of marketing activities for small entrepreneurs. This part also includes examples of analysis and planning applied to the Čalouník company. All manuals are structured easily to help people without marketing education to be able to manage their business.

Keywords: small entrepreneur, service, marketing mix, marketing strategic planning, environmental analysis, industry analysis, competition analysis, SWOT analysis, segmentation, strategy.

Děkuji vedoucí své bakalářské práce Ing. Martině Juříkové, Ph.D. za cenné rady a vstřícný přístup během konzultací.

Děkuji své rodině, která celou dobu stála při mně, i všem třem živnostníkům, kteří mi trpělivě a otevřeně odpovídali na otázky, na jejichž základě stojí část této práce.

Poděkování patří také všem lidem z Ústavu marketingových komunikací, kteří mě během studia inspirovali, ať již svými znalostmi, nebo svým přístupem, protože díky nim jsem se mohla dostat až do stádia vytvoření této práce.

Nejlepší reklamou služby je služba sama. (Vosoba, 2004)

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 MARKETING SLUŽEB</b> .....	<b>13</b>
1.1 CHARAKTERISTIKA A KLASIFIKACE SLUŽEB .....	13
1.2 VLASTNOSTI SLUŽEB .....	15
<b>2 STRATEGICKÉ MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ</b> .....	<b>17</b>
2.1 ANALÝZA .....	17
2.1.1 Analýza prostředí .....	17
2.1.2 SWOT analýza .....	18
2.1.3 Analýza odvětví.....	19
2.1.4 Analýza konkurence .....	19
2.1.5 Segmentace trhu .....	20
2.2 PLÁNOVÁNÍ.....	20
2.2.1 Poslání a cíle .....	21
2.2.2 Strategie.....	21
2.3 REALIZACE.....	23
2.4 KONTROLA .....	23
<b>3 MARKETINGOVÝ MIX VE SLUŽBÁCH</b> .....	<b>25</b>
3.1 PRODUKT.....	25
3.2 CENA.....	26
3.3 DISTRIBUCE.....	28
3.4 PROPAGACE.....	29
3.4.1 Reklama.....	30
3.4.2 Osobní prodej .....	31
3.4.3 Public relations.....	31
3.4.4 Přímý marketing .....	32
3.4.5 Podpora prodeje.....	32
3.4.6 Možnost využití nových médií a trendy v MK.....	32
3.5 LIDÉ .....	33
3.6 MATERIÁLNÍ PROSTŘEDÍ.....	34
3.7 PROCESY .....	34
<b>4 ŽIVNOSTNÍCI A MALÉ FIRMY</b> .....	<b>37</b>
4.1 ZÁKLADNÍ USTANOVENÍ ŽIVNOSTENSKÉHO ZÁKONA .....	37
4.2 SPECIFIKA MALÝCH FIREM.....	37
<b>5 METODIKA PRÁCE</b> .....	<b>39</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>41</b>
<b>6 ANALÝZA VYBRANÝCH ŽIVNOSTNÍKŮ</b> .....	<b>42</b>



6.1	ZÁKLADNÍ INFORMACE O FIRMĚ A PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ.....	42
6.1.1	Instalatér Karel .....	42
6.1.2	Kadeřnice Petra .....	42
6.1.3	Čalouník Tomáš .....	42
6.1.4	Shrnutí a doporučení .....	43
6.2	BARIÉRY VSTUPU DO ODVĚTVÍ .....	43
	Shrnutí a doporučení .....	46
6.3	POSKYTOVANÉ SLUŽBY A JEJICH CHARAKTERISTIKA .....	47
	Shrnutí a doporučení .....	49
6.4	NÁKLADY, MODERNIZACE A ZDROJE FINANCOVÁNÍ.....	50
	Shrnutí a doporučení .....	51
6.5	CENY SLUŽEB .....	52
6.5.1	Instalatér Karel .....	53
6.5.2	Kadeřnice Petra .....	54
6.5.3	Čalouník Tomáš .....	54
6.5.4	Shrnutí a doporučení .....	55
6.6	DISTRIBUCE.....	56
	Shrnutí a doporučení .....	58
6.7	KOMUNIKACE.....	59
	Shrnutí a doporučení .....	61
6.8	LIDÉ .....	64
6.8.1	Zaměstnanci .....	64
	Shrnutí a doporučení .....	64
6.8.2	Zákazníci .....	65
	Shrnutí a doporučení .....	66
6.9	MATERIÁLNÍ PROSTŘEDÍ.....	67
	Shrnutí a doporučení .....	68
6.10	PROCESY .....	69
6.10.1	Instalatér Karel .....	69
6.10.2	Kadeřnice Petra .....	70
6.10.3	Čalouník Tomáš .....	71
6.10.4	Shrnutí a doporučení .....	71
6.11	ZÁVĚREČNÁ SHRNUÍ A DOPORUČENÍ.....	72
<b>III</b>	<b>PROJEKTOVÁ ČÁST.....</b>	<b>76</b>
<b>7</b>	<b>ANALÝZY A PLÁNOVÁNÍ U DROBNÝCH ŽIVNOSTNÍKŮ.....</b>	<b>77</b>
7.1	ANALÝZA PROSTŘEDÍ .....	77
7.2	ANALÝZA ODVĚTVÍ .....	78
	Příklad analýzy odvětví pro firmu Čalouník .....	79
7.3	ANALÝZA KONKURENCE.....	80
	Příklad analýzy konkurence pro firmu Čalouník.....	81

7.4	SWOT ANALÝZA.....	83
7.5	SEGMENTACE .....	83
	Příklad segmentace potenciálních zákazníků firmy Čalouník.....	85
7.6	PLÁNOVÁNÍ.....	86
7.6.1	Volba poslání .....	87
7.6.2	Příklad poslání pro firmu Čalouník.....	87
7.6.3	Volba cílů.....	87
7.6.4	Příklady cílů pro firmu Čalouník .....	88
7.6.5	Volba strategie.....	89
7.6.6	Návrh marketingové strategie pro firmu Čalouník.....	90
7.6.7	Návrh komunikační kampaně zaměřené na segment Milovnice kultury .....	92
7.7	REALIZACE.....	96
7.8	KONTROLA .....	96
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>97</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>99</b>
	Monografie .....	99
	Elektronické zdroje.....	101
	Firemní dokumenty .....	103
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>104</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>105</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>106</b>

## ÚVOD

Na trhu existuje hned několik publikací zabývajících se tvorbou marketingových i komunikačních strategií velkých a středních firem. Návodů pro drobné podnikatele a živnostníky podnikající v sektoru služeb je však nedostatek. Protože mají drobní podnikatelé nezanedbatelný podíl na celkovém HDP České republiky, je pro ně třeba stanovit určitá doporučení, kterými by se mohli řídit, aby se na trhu úspěšně udrželi a generovali zisky. A právě poskytnutí návodů či doporučení pro drobné živnostníky v sektoru služeb je účelem této práce.

Cílem praktické části práce je analýza vybraných drobných živnostníků (instalatér, kadeřnice a čalouník) a jejich podnikatelských aktivit, tzn. jaké služby poskytují, jak strukturují svůj marketingový mix a zda přitom využívají znalosti marketingu, nebo spíše selský rozum a intuici. Součástí analýz je zhodnocení používaných aktivit a současně i stanovení určitých doporučení, jak lze tyto aktivity dělat efektivněji a zvýšit tak konkurenceschopnost podniku.

Cílem projektové části je poskytnutí návodů, jak mohou drobní živnostníci provádět analýzy, na základě kterých mohou následně modifikovat svůj marketingový mix, a současně na příkladu čalouníka ukázat, jak takové analýzy včetně následného plánování strategií mohou vypadat.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 MARKETING SLUŽEB

Růst služeb je jedním z trendů posledních let. Ve vyspělých zemích sektor služeb v současné době generuje až 75 % hrubého domácího produktu a je v něm zaměstnáno více lidí, než ve všech ostatních sektorech dohromady. Konkurenční výrobky jsou si podobné, což mnohé firmy vede ke snaze odlišit se pomocí služeb a poskytovaného servisu. Také výrazně narostl počet provozovatelů služeb, kteří se pomocí marketingu snaží odlišit od svých konkurentů a vytvořit si tak v mysli potenciálních zákazníků žádoucí pozici. (Kotler, 2007)

Marketing služeb se od marketingu zboží liší, zejména díky specifickým vlastnostem služeb a rozšířenému marketingovému mixu. V důsledku toho se v marketingu služeb často uplatňují odlišné marketingové přístupy.

Marketing se na oblast služeb zaměřil v 80. letech 20. století a v následujícím desetiletí se objevila koncepce tzv. marketingu vztahů<sup>1</sup>, integrujícího do jednoho celku marketing spotřebního a průmyslového zboží, marketing služeb, marketing v neziskové a sociální sféře. (Payne, 1996)

### 1.1 Charakteristika a klasifikace služeb

*„Služba je jakákoli aktivita nebo výhoda, kterou může jedna strana nabídnout druhé, je v zásadě nehmotná a nepřináší vlastnictví. Její produkce může, ale nemusí být spojena s fyzickým výrobkem.“* (Kotler, 2007, s. 710)

Zákazník musí být přesvědčený o tom, že je pro něho služba vhodná a musí věřit, že mu konkrétní firma službu poskytne ve slibované kvalitě. O splnění těchto podmínek usilují marketingoví specialisté firmy. (Kashani, 2007)

Sektor služeb je rozsáhlý a zahrnuje mnoho různých činností. Klasifikace nám umožní služby a jejich specifika lépe pochopit, přičemž rozdělení může být provedeno na základě několika kritérií.

---

<sup>1</sup> Marketing vztahů klade důraz na přilákání a udržení zákazníka, intenzivní kontakt, odpovědnost vůči zákazníkovi a kvalitu ve všech oblastech – to vše v dlouhodobém časovém horizontu. (Payne, 1996)

Třídění na základě odvětví je nejpřehlednější, nicméně pro potřeby marketingu je až příliš obecné – hovoříme např. o dopravě, ubytovacích, finančních, poradenských, zdravotnických, opravárenských, osobních, sociálních a dalších službách. (Gilmore, 2003)

Služby jsou tržní (směnitelné na trhu za peníze) a netržní (veřejné, produkované vládou, místní správou nebo neziskovými organizacemi). U netržních služeb nelze někoho vyloučit ze spotřeby – jedná se např. o bezpečnost nebo justici. V jednom odvětví však mohou existovat oba typy – např. soukromá i veřejná univerzita.

Stupeň hmatatelnosti je u služeb odlišný. Existují služby zcela nehmotné (komunikační systémy, muzea, cestovní ruch...), služby, které k hmotnému produktu poskytují nějakou přidanou hodnotu (poradenství, kadeřnictví, instalatér, designér nábytku...) a služby, které hmotný produkt zpřístupňují (doprava, skladování, maloobchod, charita...).

Služby spotřebitelské slouží jednotlivcům pro jejich vlastní užitek a patří mezi ně například kadeřnictví. Služby poskytované organizacím oproti tomu napomáhají k vytváření ekonomických užitků (např. banka poskytne úvěr a firma z něho zakoupí nové stroje, které jí pomohou zvýšit výrobu). Mnoho služeb lze poskytnout firmám i spotřebitelům (čalouník může navrhnout pohodlný nábytek do domácnosti i do restaurace), musíme si však uvědomit, že každá cílová skupina má své specifické potřeby. (Janečková a Vašítková, 2001)

Kashani (2007) odlišuje služby založené na produktech (výzkumné laboratoře, vzdělávání...), na znalostech (pojišťovnictví, letecká doprava...) a na kvalifikaci (lékař, kadeřnice, instalatér, čalouník...). U posledních dvou kategorií jsou velmi důležité interakce s lidmi, protože se jedná o služby nepříliš hmatatelné. (Kashani, 2007)

Existují i další klasifikační kritéria: služba zaměřená na zákazníka (kadeřnice) nebo na jeho majetek (instalatér, čalouník), poskytovaná u zákazníka doma/ve firmě (instalatér), přímo u poskytovatele nebo není vázána na konkrétní místo (kadeřnice zákazníka může ostříhat u něho doma, nebo přímo ve své provozovně), služba s možností standardizace (fast food) nebo customizace (návrh nábytku). Roli hrají i vztahy se zákazníkem (kadeřnice má často velmi blízký vztah s klientem), nutnost přítomnosti zákazníka nebo možnost vyřídit transakci po telefonu, přes internet apod. (objednávka návrhu nábytku přes email) a v neposlední řadě samotná poptávka po službě (pro kadeřnici nehraje sezónnost velkou roli, čalouník a instalatér však mají v zimě méně práce). (Nargundkar, 2006)

## 1.2 Vlastnosti služeb

Služby se od produktů liší následujícími vlastnostmi: jsou nehmotné, heterogenní, neoddělitelné, zničitelné (pomíjivé) a nelze je vlastnit.

Nejpodstatnější vlastností služeb je jejich nehmotnost. Službu si před koupí nemůžeme prohlédnout, poslechnout, ochutnat ani očichat. Její kvalitu se však můžeme pokusit odhadnout například podle osobnosti poskytovatele, místa poskytování, ceny, propagace apod. (Kincl, 2004) Nehmotnost je příčinou toho, že zákazník obtížně hodnotí konkurenční nabídky a kvalitu služeb odhaduje na zejména základě jejich ceny, své předchozí zkušenosti nebo názorů rodiny či přátel. (Janečková a Vašítková, 2001; Horáková, 2003) Většina služeb však není čistě nehmotná a právě hmotné prvky pomáhají snižovat nejistotu, kterou zákazník před koupí může pociťovat. Hmotné prvky navíc poskytovatelům usnadňují stanovení ceny služby. (Kincl, 2004)

Nehmotnost souvisí s tím, že služby nelze skladovat, znovu prodávat ani vracet. Některé služby však lze reklamovat (špatně opravené potrubí, nevyhovující návrh křesla apod.), nicméně ne vše lze nahradit (kadeřnice může slevit z ceny, ale špatně ostříhané vlasy zákazníci nevrátí). (Gilmore, 2003)

Pomíjivost služeb se stává problémem ve chvíli, kdy není poptávka stálá. Management tak musí poptávku a využití svých kapacit pečlivě plánovat a usměrňovat například prostřednictvím vhodné propagace nebo změny cen. (Kincl, 2004)

S nehmotností a pomíjivostí souvisí nemožnost vlastnictví. Zákazník si kupuje právo na poskytnutí služby (například čas návrháře nábytku), která se k němu dostává prostřednictvím přímých nebo velmi krátkých distribučních kanálů. (Janečková a Vašítková, 2001)

Služby jsou vysoce heterogenní (proměnlivé) a jejich výsledná kvalita závisí na tom, kdo, kde a komu je poskytuje. (Kincl, 2004) Tým poskytovatel může v jeden den poskytnout službu s naprosto odlišnou kvalitou, například v důsledku toho, že ho zákazník něčím vyvede z rovnováhy. (Rao, 2004)

Nehmotnost a proměnlivost služeb mají vliv na obtížnost patentování. Do jisté míry lze standardizovat například normy chování zaměstnanců a proces poskytování služby. Některá pravidla však ovlivňují i chování zákazníka (například akceptování čekací lhůty na dodání grafického návrhu nábytku na míru).

Neoddělitelnost souvisí s nezbytnou přítomností poskytovatele, zákazníka a někdy také konkrétního místa produkce služby. Služby jsou vytvářeny a spotřebovávány současně, přičemž zákazník je při tom většinou přítomen a stává se tak spolu-producentem služby. Nemusí však být přítomen neustále (zákazník pomáhá s návrhem nábytku, ale není přítomen při jeho výrobě; zákazník si u kadeřnice vybere barvu, ale nepomáhá jí zvolený odstín namíchat). Průběh poskytování služby má vliv na vnímání kvality a i malá změna může ovlivnit její výsledný efekt (kadeřnice vždy vaří zákazníkovi kávu, ale jednou na to zapomeneme a zákazník je zklamaný). (Janečková a Vašítková, 2001) Kromě snahy proces poskytování služby standardizovat je třeba dbát také na výběr, výchovu a motivaci zaměstnanců, a v neposlední řadě i na monitorování spokojenosti zákazníků. (Horáková, 2003)

Neoddělitelnost může být příčinou vzniku lokálních monopolů a stanovení vyšší cenové hladiny – např. je-li poskytovatel nebo jeho služba něčím jedinečná, ale jeho produkční kapacita je omezená (místní instalatér, vynikající designér nábytku apod.). (Janečková a Vašítková, 2001)



## 2 STRATEGICKÉ MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ

Strategické marketingové plánování je kontinuální proces, jehož cílem je přizpůsobování chování podniku a jeho služeb potřebám zákazníků za účelem rozvoje organizace. Plánovací proces se skládá ze čtyř na sebe navazujících etap – analýzy, plánování, realizace a kontroly.

Plány lze rozdělit na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé. Přestože drobní živnostníci nemusí zpracovávat dlouhodobé strategické plány, měli by tržní prostředí, ve kterém se pohybují znát, neustále sledovat a přizpůsobovat mu své aktivity. (Vašítková, 2008)

### 2.1 Analýza

Aby podnik mohl začít plánovat, musí nejprve zjistit, jaká je jeho stávající tržní pozice a které tržní segmenty jeho službu kupují. Součástí analýz je také zjišťování, jaké jsou silné a slabé stránky podniku, jeho příležitosti a hrozby (tzv. SWOT analýza). (Vašítková, 2008) Aktuální, přesné a spolehlivé informace jsou pro plánování naprosto nezbytné, je proto třeba je aktivně shromažďovat a uchovávat. (Horáková, 2003)

#### 2.1.1 Analýza prostředí

Podnik existuje v rámci určitého prostředí, které má vliv na veškeré jeho aktivity. Toto prostředí se neustále mění (zákazníci mění svůj životní styl a potřeby, konkurence inovuje a cílí na nové trhy, apod.) a přizpůsobování se změnám je podmínkou pro přežití. (Horáková, 2003) Analýza prostředí je důležitá, protože si díky ní živnostníci uvědomí, jaké faktory mají na jejich podnik vliv, a kterým informacím by měli věnovat pozornost. (Košťan a Šuleř, 2002)

Makroprostředí je tvořeno okolím, které podnik nemá pod svojí kontrolou. Jedná se o kulturní a sociální podmínky (hodnoty společnosti, způsob života, aj.), politickou situaci a legislativu (zákony, ochrana spotřebitele...), ekonomickou situaci (inflace, nezaměstnanost, dostupnost zdrojů, úrokové sazby, daně, aj.), demografii (počet obyvatel, hustota osídlení, věková struktura, apod.), stav technologií a přírodní faktory (klíma, znečištění apod.).

Mikroprostředí je do jisté míry ovlivnitelné a spadají do něho dodavatelé, distributoři, zákazníci, konkurenti (všichni tvoří vnější mikroprostředí) i podnik sám (vnitřní mikro-

prostředí). Každý z těchto subjektů si může diktovat nějaké podmínky, proto musí podnik pochopit, jakou roli v rámci tohoto mikroprostředí zastává. (Horáková, 2003)

### 2.1.2 SWOT analýza

SWOT analýza spadá do auditu marketingu a zkoumá, jaké jsou silné a slabé stránky podniku (vnitřní analýza), i jeho příležitosti a hrozby (analýza vnějšího prostředí). (Majaro, 1996) Ze zjištěných informací podnik identifikuje trendy, podmínky či vlivy, které mohou ovlivnit jeho marketingové strategie. Je nutné si uvědomit, že jakékoli změny ve vnitřním i vnějším prostředí mohou ovlivnit také potenciální zákazníci. Firma, která zná prostředí svého podnikání, dovede lépe předvídat a identifikovat tržní příležitosti i změny, včas na ně reagovat a stát se tak konkurenceschopnou. (Payne, 1996)

Analýza OT zkoumá makroprostředí s cílem identifikovat příležitosti a hrozby. Rozpozná a vhodně využitá příležitost podniku přináší konkurenční výhodu. Hrozby znamenají překážky a mohou firmám přinést neúspěch. (Horáková, 2003) U nalezených hrozeb lze určit závažnost a pravděpodobnost výskytu, u příležitostí přitažlivost a pravděpodobnost úspěchu. (Blažková, 2007)

Analýza SW se zabývá vnitřním i vnějším mikroprostředím s cílem zjistit, jaké jsou silné a slabé stránky podniku. Součástí analýzy vnitřního mikroprostředí je např. hodnocení postavení na trhu, technologie podniku, personál, marketingový mix apod. (Janečková a Vašítková, 2001) Silné stránky, pokud je podnik dokáže vhodně využít, pozitivně ovlivňují prosperitu. Slabé stránky naopak brání efektivnímu výkonu. Každá stránka má však jiný význam i odlišnou schopnost ovlivnit činnost podniku (neznalost cizího jazyka je pro kadeřnici menší překážka, než neznalost techniky střihání). (Horáková, 2003)

SWOT analýza je ovlivněná subjektivním pohledem osoby, která ji provádí. Zjištěné údaje proto mohou být do jisté míry zkreslené a některým faktorům může být prisouzen odlišný význam, než jak ho vnímá např. majitel podniku. (Blažková, 2007) I přesto analýza pomáhá pochopit podnikovou situaci a je dobrým podkladem pro marketingové plánování. (Horáková, 2003)

### 2.1.3 Analýza odvětví

Nejnámější způsob analýzy odvětví představuje Porterův pěti-faktorový model, zabývající se základními faktory, které mají vliv na ziskovost odvětví, přitažlivost trhu i případný úspěch podniku. Těmito faktory jsou dodavatelé, kupující, substituty, noví a stávající konkurenti.

Velkým nebezpečím jsou potenciální konkurenti, protože tito zatím nevstoupili na trh a podnik o nich tedy nemůže zjistit žádné informace. Pro drobné živnostníky je největší hrozbou otevření nové konkurenční provozovny v nějaké blízké obci. Riziko vstupu nových konkurentů je menší, existují-li určité bariéry vstupu na trh. Hlavní překážkou je zejména vysoká investiční náročnost, nutnost nalézt vhodné dodavatele, pořízení licence apod.

Substituty jsou alternativní výrobky nebo služby, které dovedou uspokojit zákaznickou potřebu stejně nebo podobně, jako to dokáže živnostníková firma. Ve službách hraje roli také ochota zákazníka za službu zaplatit, v některých případech si totiž potřebu dokáže uspokojit i sám (např. – zákaznice se stříháním počká, nebo se nechá ostříhat kamarádkou).

Vyjednávací síla zákazníků a dodavatelů souvisím s tím, jaká je jejich koncentrace na trhu a s kolika z nich podnik spolupracuje. Je-li dodavatelů málo, nebo jsou-li pro živnostníka jejich výrobky velmi významné z důvodu jejich jedinečnosti, mají velkou vyjednávací sílu. Stejně je to se silou omezeného počtu kupujících, kteří si živnostníkovu zboží či službu objednávají ve velkém množství.

Rivalita mezi stávajícími konkurenty se odvíjí od odlišnosti jejich služeb i velikosti těchto podniků. Proto je důležité, aby si podnik o svých konkurentech udělal určitý přehled. (Blažková, 2007)

### 2.1.4 Analýza konkurence

Analýza konkurence je nezbytná pro poznání konkurenční výhody podniku (včetně slabých stránek oproti jiným firmám), ale také pro pochopení konkurenčních strategií a předvídání jejich reakcí. Drobní živnostníci pravděpodobně nebudou dělat tak podrobné analýzy jako velké podniky, proto jsou zde uvedeny pouze některé z možností analýzy konkurence.

Nejvýznamnější je sledování přímých konkurentů. Jedná se o podniky, které cílí na stejný trh a disponují podobnými schopnostmi, jako živnostník. (Blažková, 2007) Informace

o těchto konkurentech lze získat z jejich webových stránek nebo prostřednictvím tzv. fiktivního nákupu, kdy živnostník svého konkurenta navštíví (osobně nebo tím pověří jinou osobu) a vyzvídá, za jakých podmínek by mu svoji službu poskytnul, případně si službu skutečně koupí a následně porovná její kvalitu s vlastní nabídkou (tzv. metoda benchmarkingu).

### 2.1.5 Segmentace trhu

Nikdo nedokáže vyhovět potřebám všech zákazníků (nediferencovanému trhu). Z toho důvodu se podniky většinou zaměřují pouze na určité tržní segmenty. Aby k zacílení mohlo dojít, musí si podnik stanovit segmentační kritéria, rozdělit trh a následně zhodnotit, který segment je pro něho nejzajímavější. (Vašítková, 2008) Takovému segmentu potom přizpůsobuje svůj marketingový mix, a to tak, aby z něj potenciální zákazníci vnímali určitou přidanou hodnotu. (Majaro, 1996; Payne, 1996)

Existuje několik segmentačních kritérií, na základě kterých lze trh rozdělit na vnitřně homogenní, ale navenek heterogenní segmenty: geografická (světadíl, stát, kraj...), demografická (věk, pohlaví, původ, stav...), socioekonomická (sociální status, zaměstnání, příjem...), psychografická (životní styl, preference...) apod. (Vašítková, 2008) Zákazníky lze charakterizovat i na základě četnosti nákupů (např. pravidelný či nepravidelný uživatel, neuser), velikosti objednávek, nakupovaného sortimentu (typu služby), motivace k nákupu (podnik považuje za spolehlivý, klade důraz na společenskou prestiž...), aj. Segmentaci je možné provést tvůrčím přístupem a kritériím se meze nekladou. (Majaro, 1996) Cílový segment však musí být dostatečně veliký, dostupný (dosažitelný), akceschopný a pro podnik rentabilní. (Foret, 2001)

Po provedení segmentace je třeba, aby se podnik na nějaký segment (případně segmenty) zaměřil a následně se pokusil umístit do jeho/jejich povědomí tak, aby jej cíloví zákazníci dovedli odlišit od konkurence. Odlišení by mělo být věrohodné, nenapodobitelné, sdělitelné a významné pro cílové zákazníky, kteří by za něj měli být schopni a ochotni zaplatit. (Payne, 1996)

## 2.2 Plánování

Na základě zjištění z analýz může podnik začít plánovat. Prvním krokem je stanovení poslání a cílů, kterých chce podnik dosáhnout. Následně se určují a hodnotí alternativy cest,

kterými lze stanovených cílů dosáhnout. (Vašítková, 2008) Nakonec je vypracován konkrétní marketingový plán.

### 2.2.1 Poslání a cíle

Poslání je trvalé prohlášení, které zdůvodňuje, proč podnik existuje a současně sděluje, jaké jsou jeho cíle s ohledem na přání a potřeby zákazníků. Poslání vyjadřuje hodnoty organizace, je určeno široké veřejnosti (dodavatelům, zákazníkům, stávajícím i potenciálním zákazníkům atd.) a vzniká za účelem snadnější orientace a diferenciacie služby. (Vašítková, 2008; Payne, 1996) Dobré poslání srozumitelně sděluje hlavní oblast činnosti podniku, je jedinečné a orientované na trh. Při jeho tvorbě můžeme zvážit např.: jakou službu poskytujeme, kde a pro koho, jaké využíváme technologie, jak pečujeme o zaměstnance, v co věříme, jaká je naše filosofie, konkurenční výhoda, silné stránky, normy chování... (Payne, 1996)

V bezprostředním vztahu s posláním podniku by měly být všechny podnikové cíle, nejen ty marketingové. Cíle lze rozdělit na dlouhodobé a krátkodobé, kvalitativní a kvantitativní, některé z nich mohou být flexibilní a každý cíl může mít jinou prioritu. (Horáková, 2003; Payne, 1996) Existuje však pravidlo, jak cíl stanovit: měl by být dosažitelný (s ohledem na možnosti podniku a trhu), konkrétní, měřitelný, akceptovatelný zaměstnanci i zákazníky, časově ohraničený a v souladu s ostatními cíli. Časté jsou cíle týkající se zisku, tržního podílu, množství prodaného zboží, obratu, získání nových zákazníků apod.

Nestanoví-li si podnik cíle, nebude se moci rozhodovat o tom, jaké postupy, plány a strategie bude v rámci své existence realizovat. (Horáková, 2003) Nelze-li navíc zjistit, nakolik určitá aktivita napomáhá dosažení stanoveného cíle, nedokážeme vyhodnotit její efektivnost. (Kalka a Mäßen, 2003)

### 2.2.2 Strategie

Strategie se týkají podnikového marketingového mixu a popisují konkrétní činnosti, jejichž realizace by měla vést k dosažení stanovených cílů. (Horáková, 2003) Jejich součástí je určení časových plánů a zdrojů (personálních, finančních i materiálních) potřebných k úspěšné realizaci, ale také delegace pravomocí a odpovědností za jednotlivé úkoly. (Payne, 1996) Podnik musí využít všechny své zdroje tak, aby byly rozvíjeny zejména nejperspektivnější aktivity, a to v souladu s trhem i s podnikatelským prostředím. (Foret, Pro-

cháзка a Urbánek, 2005) Nejlepší strategie většinou vycházejí ze silných stránek a využívají příležitosti, které podnik identifikoval ve SWOT analýze. (Horáková, 2003)

Mezi nejznámější strategie patří růstová (Ansoffova) a konkurenční strategie.

Konkurenční strategie zahrnuje specializaci, diferenciaci a v případě větších podniků také výhodu nižších nákladů. Podstatou specializace je zaměření se na menší tržní segmenty, které podnik dokáže lépe poznat a na základě toho jim službu maximálně přizpůsobit (např. kadeřnice stříhá pouze mladé dívky se zájmem o módní účesy). Strategie diferenciacce spočívá ve zvýšení hodnoty služby tak, aby pro zákazníky byla přitažlivější, než konkurenční nabídka (čalouník kromě oprav navrhuje nový nábytek na míru). Podnik může usilovat o dosažení maximálního výkonu v něčem, co je pro zákazníky důležité (např. dodávka do 3 dnů) a rozvíjet své silné stránky tak, aby dosáhl konkurenční výhody. (Janečková a Vašítková, 2001; Majaro, 1996) Strategii diferenciacce a specializace může podnik kombinovat a využívat současně.

Růstová strategie nabízí čtyři možnosti rozvoje. Rozvoj trhu spočívá v prodeji současných služeb novým tržním segmentům (i prostřednictvím geografické expanze). (Janečková a Vašítková, 2001) Podstatou rozvoje služby je uvedení nové služby na stávající trh (kadeřnice navíc začne dělat manikúru). Penetrace trhu (upevňování pozice) představuje expanzi stávající služby na současném trhu, přičemž důležitou roli zde hraje zvyšování efektivity všech prvků marketingového mixu. Pozornost je věnována udržení zákazníka a zvýšení frekvence využití služby (např. prostřednictvím věrnostních programů). A konečně strategie diverzifikace spočívající v nabízení nových služeb na nových trzích. Tato strategie je pro podnik nejrizikovější.

Před zahájením realizace plánů je vhodné zvážit různé varianty marketingového mixu i strategií, protože každé z nich mohou přinést jiné výsledky. (Payne, 1996) Zvolená strategie by měla mít několikaletou platnost a výrazné změny by měly být prováděny pouze v případě nutnosti. Časté změny strategie totiž mohou působit chaoticky a v důsledku toho si zákazníci o podniku nedovedou vytvořit jasný a ucelený obraz. (Blažková, 2007)

Veškeré plány musí počítat s případnými modifikacemi vzhledem ke změnám ve vnitřním i vnějším prostředí podniku (např. novelizace zákonů, přírodní katastrofy apod.). Podniky by měly vypracovat také rezervní či nouzové plány, které jim mohou za výjimečných situa-

cí usnadnit zvládnout nepředvídatelnou hrozbu nebo využít nečekanou příležitost. (Payne, 1996)

Marketingový plán se vyhotovuje v písemné podobě a zaznamenávají se do něho výsledky marketingového plánování. (Horáková, 2003) Měl by proto obsahovat srozumitelný popis stávající situace, příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek (stručné závěry SWOT analýzy), dále poslání podniku, cíle, realizovatelné strategie, programy a rozpočty, potřebné zdroje, zodpovědnosti za jednotlivé úkoly i způsob kontroly. (Majaro, 1996)

Pro úspěšné dosažení cílů je nezbytné, aby byl dobrý nejen plán, ale i průběh a výsledky jeho realizace. (Horáková, 2003)

### **2.3 Realizace**

Podstatou realizační etapy je uskutečnění konkrétních programů, které si podnik naplánoval. Ty je třeba „uvést do pohybu“ a zařadit do běžných firemních aktivit. Veškeré předchozí plánování by bylo zbytečné, pokud by se projektované činnosti nerealizovaly a nedostaly tak šanci ukázat, zda byly pro dosažení cílů zvoleny vhodně, či nikoliv. Nemá-li však podnik pro realizaci potřebné zdroje, nebude tato fáze ani navzdory sebelepšimu plánování úspěšná.

Všichni zaměstnanci spolu musí navzájem spolupracovat a komunikovat, jsou povinni vykonávat úkoly, za které mají zodpovědnost a dodržovat časové harmonogramy. Každý jedinec musí chápat svoji roli a důležitost v celém procesu. Aby stanovené činnosti vykonal s největší možnou efektivitou, je možné zaměstnance motivovat např. prostřednictvím finančních odměn.

Po celou dobu realizace by se nemělo zapomínat na sledování tržní situace i přání a potřeb zákazníků. (Horáková, 2003)

### **2.4 Kontrola**

Do kontrolní etapy spadá kromě finální kontroly také průběžné sledování realizace plánů a jejich případná změna tak, aby bylo dosaženo stanovených cílů. Následně jsou porovnávány cíle s dosaženými výsledky a vyhodnocuje se efektivita plánu. Na kontrolní etapu opět navazuje analýza současného stavu, a celý plánovací proces začíná nanovo.

Předpokladem kontroly je dostatek dostupných a aktuálních informací. (Vašítková, 2008)

V rámci průběžné kontroly se zjišťuje, zda je zvolený postup správný, zda jsou klíčové aktivity realizovány tak, jak bylo naplánováno, aj. Ve finální kontrole se analyzuje, zda podnik dosáhl stanovených cílů a porovnávají se plánované výsledky s těmi dosaženými. V případě, že se od sebe značně odlišují, je třeba zjistit, z jaké příčiny se tak stalo a učinit opatření. (Horáková, 2003)

Kritéria pro hodnocení výsledků je potřeba stanovit už při vypracování marketingového plánu. Nejčastěji se sledují příjmy, objemy prodeje, tržní podíl, náklady na marketing (kolik bylo třeba investovat do úspěšné kampaně, inovací apod.), reakce spotřebitelů, reklamační či stížnosti, účinnost reklamy... (Payne, 1996)



### 3 MARKETINGOVÝ MIX VE SLUŽBÁCH

Marketingový mix je soubor nástrojů, které pomáhají zajistit soulad mezi požadavky trhu a nabídkou služby v určité kvalitě, odlišit službu od konkurence a dosáhnout zisku. V marketingu zboží hovoříme o čtyřech nástrojích: produkt, cena, distribuce a komunikace (propagace). (Payne, 1996) Vzhledem k povaze služeb je však tento tradiční mix pro marketing služeb nedostačující, pracuje se zde proto s rozšířeným marketingovým mixem, do kterého navíc kromě předchozích čtyř nástrojů spadají lidé, materiální prostředí a procesy. (Janečková a Vašítková, 2001) Každý prvek mixu má vliv na všechny ostatní prvky (šikovná kadeřnice si může dovolit stanovit vyšší ceny, kterým však musí odpovídat i kvalitní materiální prostředí, aby nebyla image poskytovatelky služby rozporuplná).

Pro každý cílový segment podniku by měl být marketingový mix vytvořen zvlášť, a to tak, aby se jednotlivé prvky vhodně doplňovaly a vedly k efektivnosti celého mixu. (Payne, 1996)

#### 3.1 Produkt

U služby je rozhodující její rozsah, kvalita a úroveň značky. (Janečková a Vašítková, 2001) Stejně jako zboží, i služby je od sebe třeba odlišit. Mnohé služby jsou si svojí podstatou velmi podobné, nicméně i přesto lze nabídku odlišit od konkurence, a to zejména vybudovanou značkou a kvalitou služby. U zcela nových služeb je navíc třeba potenciálního zákazníka poučit o tom, jak služba funguje, jak ji má využívat a jaký mu přinese užitek. (Nargundkar, 2006)

Hloubku a šířku nabízeného sortimentu ovlivňují schopnosti, dovednosti, kapacita podniku i jeho finanční možnosti. Podniky se většinou snaží vytvořit co nejširší nabídku ve snaze přilákat co nejvíce zákazníků. (Payne, 1996) Ideální však je, když firma identifikuje, které služby jsou pro zákazníky nejvýznamnější, a které generují nejvyšší zisky – z nich by se měla následně vytvořit konkurenceschopná nabídka, nabízející zákazníkovi určitou výhodu. Stávající portfolio lze podle potřeby obměnit, rozšířit, ale i zúžit. (Janečková a Vašítková, 2001; Grönroos, 2000)

Potřeby zákazníků mohou po několik generací zůstat stejné, liší se však způsob, jakým je chtějí uspokojit (zákaznice chce např. ostříhat elektrickými nůžkami). Může dojít i k tomu,

že některé nové technologie službu naprosto změni (mobilní telefony vytlačily komunikaci prostřednictvím telefonních budek). (Nargundkar, 2006)

Můžeme rozlišit základní produkt (důvod, proč zákazníci službu vyhledávají a proč je firma na trhu, tato část služby uspokojí základní potřebu – např. mít nový účes), očekávaný produkt (uspokojí určité požadavky zákazníka – kromě nového účesu očekává, že bude obsloužen v čisté provozovně, s maximální péčí kadeřnice) a rozšířený produkt (nabídka převyšující očekávání zákazníka, nebo jeho dosavadní zkušenosti – navíc dostane kávu, informaci o nejnovějších trendech apod.). (Payne, 1996) Oblast rozšířeného produktu hraje při odlišení služby od konkurence velmi významnou roli, protože právě na této úrovni se dají vytvořit nejrůznější benefity a inovace, které dovedou upoutat pozornost potenciálních zákazníků a vytvořit určitou image služby. (Nargundkar, 2006)

Značka napomáhá identifikaci provozovatele služby a odlišuje ho od konkurentů. Hraje však také významnou roli při vytváření důvěryhodnosti a snižování rizika potenciálních zákazníků, neboť službu pomáhá zhmotnit a současně o ní v mysli zákazníků vytváří určitou představu. (Janečková a Vašítková, 2001)

Kvalitu služby dokáže nejlépe posoudit zákazník. Jeho názory, postřehy a důvody spokojenosti i nespokojenosti zjistíme prostřednictvím marketingového výzkumu, jehož výsledky mohou marketérům pomoci službu změnit či navrhnout tak, aby pro zákazníky byla dostatečně přitažlivá. (Nargundkar, 2006)

### 3.2 Cena

Důležitou roli hraje cenová úroveň, vnímání hodnoty služby z pohledu zákazníka, poměr kvality a ceny, platební podmínky a slevy. (Janečková a Vašítková, 2001)

Cena je jedním z hlavních ukazatelů kvality služby, protože na jejím základě si zákazník o službě vytváří určité představy. (Payne, 1996) Očekává například, že drahá kadeřnice stříhá lépe, má modernější provozovnu a poskytuje i nějakou doplňkovou službu – pokud tomu tak není, příště se objedná u kadeřnice jiné. Zákazník při výběru poskytovatele služby hodnotí, zda bude získaný užitek úměrný nákladům vynaloženým na získání služby.

Cenotvorba se odvíjí od cílů, kterých chce podnik dosáhnout – např. prestiž, maximalizace zisku, maximalizace prodeje nebo přežití. Roli však hraje i konkurence, poptávka trhu, náklady, kapacita služby a ekonomické podmínky.

Nejčastěji se cena stanovuje na základě nákladové metody, kdy si poskytovatel služby k nákladům určí nějakou přírážku. Rozlišují se přitom náklady fixní (se změnou produkce se nemění – např. nájem za provozovnu, pojištění apod.) a variabilní (mění se v závislosti na počtu obslužených zákazníků – např. spotřebovaná voda, barva na vlasy, potahová látka). (Jakubíková, 2008) Pevné stanovení cen však není příliš efektivní. Mnoho služeb je významně ovlivněno sezónností, proto je vhodné cenu měnit na základě změn v poptávce. (Payne, 1996) Tímto způsobem si firma může účinně řídit svoji výrobní kapacitu. Je však třeba dávat pozor, zda se jedná o služby zbytné nebo nezbytné. V případě, kdy se sníží zákaznickova kupní síla, sníží se i jeho spotřeba určitých druhů služeb, nebo se je snaží nějak úsporně nahradit (nechá se ostříhat kamarádkou, opraví si odpad sám apod.).

Ve snaze vyhnout se odlivu zákazníků, by provozovatelé služeb měli sledovat i konkurenční nabídku – zejména kvalitu poskytovaných služeb a jejich cenu. Pokud firma v daném oboru začíná, má možnost se inspirovat konkurenčními cenami a následně za své služby může požadovat ceny vyšší, průměrné nebo nižší. (Janečková a Vašítková, 2001)

Začínající podniky při stanovení ceny svých služeb musí zohlednit svoji marketingovou strategii a cílové skupiny zákazníků, kterým služba přinese určitou hodnotu. Firmy, které si už vybudovaly silnou značku, si mohou dovolit stanovit ceny podstatně vyšší. (Jakubíková, 2008) Vyšší ceny si účtují i firmy, které svoji službu mohou nějak zhmotnit (kadeřnice má diplom za první místo v soutěži, čalouník poskytne reference o spokojených zákaznících a ukáže fotografie svých návrhů nábytku) nebo je u nich potřeba zajistit určitou kvalifikaci zaměstnanců (právník musí absolvovat pravidelná školení).

Pokud provozovatel poskytuje širokou škálu služeb, může nabízet speciální balíčky, které jsou pro zákazníky cenově výhodnější (kadeřnice jednoho zákazníka ostříhá, udělá mu manikúru a poskytne poradenství).

Cenu zákazníkovi podniky sdělují předem (ústně, prostřednictvím webové stránky, apod.), může se ale stát, že se v průběhu poskytování služby cena o určité procento navýší (např. v důsledku nepředvídaného zdražení potahového materiálu nebo nedostupnosti materiálu a nutností pro něho někam cestovat).

Platba se většinou uskutečňuje přímo v místě poskytnutí služby, a to v hotovosti, nebo prostřednictvím kreditní karty. Výjimkou nejsou ani bankovní převody, jejichž výhodou je možnost platby v takovém místě a čase, který zákazníkovi vyhovuje. (Janečková a Vašítková, 2001)

ková, 2001) Pro poskytovatele služby je s tím ale spojeno riziko, že platba nepřijde včas. Některé služby lze pořídit i na splátky, u jiných je třeba předem složit zálohu (určité procento z celkové ceny).

### 3.3 Distribuce

Distribuce zahrnuje umístění a přístupnost provozovny, distribuční kanály a pokrytí trhu.

Součástí distribuce služby je většinou osobní kontakt se zákazníkem, což výrazně omezuje geografický rozsah prodeje. V důsledku této skutečnosti často dochází k tomu, že má provozovatel služby na vymezeném území monopolní postavení a může si tedy dovolit stanovit vyšší ceny. Výše monopolní ceny však musí počítat i s tím, že pro potenciálního zákazníka může být výhodnější za službu cestovat na jiné území, než za službu zaplatit přemrštěnou částku.

Při zvažování, kde umístit svoji provozovnu, musí podniky brát v úvahu potřeby potenciálních zákazníků, zejména ochotu někam dojíždět a přizpůsobit se otevírací době poskytovatele. (Vašítková, 2008) Roli však hraje také charakter interakcí, množství nabízených služeb, rozmístění konkurenčních provozoven a kvalifikace poskytovatele. (Payne, 1996)

Můžeme rozlišit tři typy interakcí mezi zákazníkem a poskytovatelem služby – buď jde zákazník do provozovny (kadeřnictví, divadlo, restaurace...), poskytovatel jde k zákazníkovi (instalatér, taxi, opravy spotřebičů...) nebo transakce probíhá na dálku a provozovatel se zákazníkem není v osobním styku (e-shop, telekomunikace apod.). (Janečková a Vašítková, 2001; Payne, 1996) U služeb, které jsou poskytovány na dálku, je velmi důležitá spolehlivá komunikace se zákazníkem. I zde je však občas nutný osobní kontakt s poskytovatelem (např. nutnost uzavřít smlouvu s mobilním operátorem). U služeb, za kterými musí zákazník cestovat do provozovny, je její umístění velmi důležité a významně ovlivňuje návštěvnost (stará paní se nechá ostříhat raději jinde, než aby musela jít za kadeřnicí sídlící na velkém kopci). Pokud to povaha služby dovoluje, je vhodné, když je její poskytovatel ochoten v případě zákaznickovy potřeby přijet k němu domů (kadeřnice nevěstu učeše v jejím bytě). (Payne, 1996)

Návštěvnost ovlivňuje také rozmístění konkurenčních provozoven. Zda zákazník využije služeb bližšího a dostupnějšího poskytovatele, nebo bude ochoten cestovat, záleží na tom,

jaké služby jsou mu nabízeny (šířka a hloubka sortimentu, specifická služba), jaké jsou jeho dosavadní zkušenosti s provozovatelem, případně i reference od přátel a rodiny.

Kromě přímého prodeje lze ve službách využít i zástupců a zprostředkovatelů (např. obchodní zástupce shánějící pro návrháře nábytku zakázky), nebo dodání prostřednictvím franchisingu (restaurace, hotely...). (Payne, 1996) Zprostředkovatelé se mnohou stát spolu-producentem služby, mohou ji zákazníkovi zpřístupnit, či podpořit její prodej. Jsou se zákazníkem v přímém kontaktu, znají jeho potřeby a mohou tomu přizpůsobit i nabídku (např. doporučí potahový materiál, který pro zákazníka nebude příliš drahý). (Vašítková, 2008) Je tedy nutné dbát na výběr kvalifikovaných a reprezentativních zástupců.

Součástí procesu poskytování služby je distribuce hmotných prvků (např. barvy na vlasy, potrubí, umyvadla). Ty je třeba dodat na správné místo, ve správný čas, správném množství, v požadované kvalitě a s optimálními náklady. Provozovatel služby musí hmotné prvky někde skladovat a řídit jejich zásoby tak, aby předšel ztrátám. (Vašítková, 2008)

Na distribuci má vliv také vývoj technologií, které umožňují například zřídit online objednávkový systém, zpřístupnit službu 24 hodin denně (automat na jízdenky), mít přehlednou a aktualizovanou databázi zákazníků, prodávat službu po telefonu nebo přes internet (zákazník si vyhledá adresu provozovny, zobrazí na mapě, najde si k ní vlakový spoj, porovná ceny s jiným provozovatelem apod.). (Janečková a Vašítková, 2001) Osobní kontakt se zákazníkem je tak omezen, nicméně aby mohla být služba poskytnuta, je často potřeba vystoupit z virtuálního trhu na trh reálný, materiální (kadeřnice zákazníkovi vlasy přes internet nezkrátí). (Payne, 1996) Nové technologie je třeba zavádět s opatrností, protože ne každý je ochoten je využívat. V určitých případech je zákazníkům navíc potřeba předvést, jak mají s technologií zacházet a využívat ji. (Grönroos, 2000)

### 3.4 Propagace

Propagace zvyšuje hmatatelnost služby, slouží ke komunikaci s cílovými trhy a pomáhá zákazníkům v lepší orientaci na trhu. (Payne, 1996) Některé podniky i přesto raději spoléhají na word of mouth (ústní reklama, osobní doporučení, reference...) a výdaje na propagaci se snaží co nejvíce omezit. Neuvědomují si, že o poskytovateli služby, kterého nikdo nezná, nemůže nikdo šířit pozitivní (ani negativní) informace. (Nargundkar, 2006)

Jestliže chce podnik začít komunikovat, musí zjistit, kdo je jeho cílová skupina a určit si cíle propagace (informovat, připomenout, přesvědčit). (Payne, 1996) Na základě toho se připraví sdělení, přičemž můžeme rozlišit tři typy – plánovaná, neplánovaná a sdělení, která vysílá sama služba. Nejméně věrohodná jsou plánovaná sdělení. Jsou výsledkem komunikační kampaně a k potenciálním zákazníkům se dostávají prostřednictvím reklamy, webových stránek, brožur apod. Zprávy sdělované samotnou službou vyplývají z procesu poskytování a jsou ovlivněny postoji, chováním a přístupem poskytovatele, používanými technologiemi, prostředím, způsobem fakturace, aj. Nejvěrohodnější jsou neplánovaná sdělení, šířená zákazníky, kteří si během procesu poskytování služby (nebo na základě zpráv z médií) na podnik vytvořili názor a tento svůj názor šíří dále. Dobrou strategií proto je uspokojit zákazníky tak dobře, aby měli dostatečný důvod svoji pozitivní zkušenost šířit dále a umožnit jim svůj názor sdělit (např. na sociální síti nebo v knize přání a stížností). Jestliže budou neplánované zprávy korespondovat s plánovanými, upevní se image podniku. (Grönroos, 2000)

George a Berry stanovili 6 pravidel, která lze aplikovat v mnohých odvětvích služeb: podnik by měl vsadit na ústní podání (osobní doporučení), komunikovat i se svými zaměstnanci, vysvětlit službu tak, aby byla pochopena, poskytnout hmatatelné důkazy, slíbit jen to, co může splnit a dbát na kontinuitu komunikace.

Propagace nebo také komunikační mix se skládá zejména z reklamy, osobního prodeje, public relations (vztahy s veřejností), přímého marketingu a podpory prodeje. V poslední době však začal hrát významnou roli také internet.

Při výběru konkrétních prvků komunikačního mixu je třeba určit, které z nich budou hlavní a které podpůrné. Podnik navíc musí zvažovat konkurenční komunikační aktivity, ale také etická (kodex Rady pro reklamu), profesní a zákonná omezení (zákon o regulaci reklamy). (Payne, 1996) Malé firmy navíc omezuje neznalost marketingu a nedostatek financí.

### 3.4.1 Reklama

Reklama je placená forma masové komunikace, která probíhá prostřednictvím médií. Jejím cílem je informovat velké množství spotřebitelů, dostat službu do jejich podvědomí, odlišit ji od konkurenční nabídky a přesvědčit zákazníky ke koupi. (Srpková a Řehoř, 2010)

Při plánování reklamy jsou důležité cíle, výběr médií a rozpočet, který podnik má k dispozici. (Vašítková, 2008)

Pro každé médium jsou typické určité charakteristiky: vlastnosti média (např. zapojení určitého počtu smyslů), jeho atmosféra (důvěryhodnost), dosah (geografický, typ cílové skupiny...) a náklady na umístění reklamy. (Payne, 1996)

V případě, že vedení podniku nemá s reklamou zkušenosti, může využít služeb reklamních a mediálních agentur.

### 3.4.2 Osobní prodej

Osobní prodej hraje ve službách podstatnou roli a jeho hlavním cílem je dosažení prodeje. Nespornou výhodou je osobní kontakt umožňující komunikaci přizpůsobit konkrétnímu zákazníkovi i situaci a získat od něho okamžitou zpětnou vazbu. Zákazníka můžeme přesvědčit, informovat, motivovat k častější spotřebě, poradit mu, ale i sledovat jeho potřeby. Osobní prodej navíc umožňuje vytváření trvalých vztahů se zákazníky a budování důvěry.

Podmínkou úspěšného prodeje je, aby byli zaměstnanci (poskytovatelé služby) dostatečně kvalifikovaní a ochotní se zákazníkovi věnovat. Pro zlepšení prodejních dovedností je možné absolvovat různé výukové programy. (Payne, 1996; Janečková a Vašítková, 2001)

### 3.4.3 Public relations

Vztahy s veřejností jsou dlouhodobým úsilím, jehož cílem je získání a udržení dobré pověsti a důvěryhodnosti podniku. (Payne, 1996) Cílovou skupinou je zde veřejnost, tzn. zákazníci, zaměstnanci a jejich rodiny, konkurenti, akcionáři, místní správa, úřady, vláda, sdělovací prostředky apod.

Do PR spadá celá řada aktivit: budování a posilování image, řešení problémů (krizová komunikace), podpora ostatních komunikačních aktivit, lobbying, sponzorování a event marketing (organizování různých akcí – např. za účelem oslavy výročí podniku, setkání s obchodními zástupci, představení se veřejnosti...).

PR využívá různé komunikační prostředky, které se navíc vzájemně kombinují – podnikový tisk, informační tabule, výroční zprávy, články pro odborný tisk, účast na odborných konferencích, pořádání tiskových konferencí, dny otevřených dveří, reportáže, veřejné akce, sponzorování, organizování kurzů apod. (Svoboda, 2009)

#### 3.4.4 Přímý marketing

Přímý marketing je adresná komunikace se zákazníkem uskutečňovaná prostřednictvím telefonu (telemarketing), pošty (direct mail), tisku, katalogového prodeje, e-mail marketingu, televizního a rozhlasového vysílání. Jeho výhodou je, že umožňuje efektivní zacílení, vytvoření osobního vztahu se zákazníkem, operativní změny sdělení i dobrou měřitelnost reakcí. (Vysekalová, 2007; Jakubíková, 2008)

Předpokladem pro úspěšný přímý marketing je dostupná a aktualizovaná databáze zákazníků, kteří podniku dali souhlas k tomu, aby je oslovoval prostřednictvím reklamních aktivit.

#### 3.4.5 Podpora prodeje

Podpora prodeje kombinuje reklamu (informuje, přesvědčuje) a cenová opatření (motivuje ke koupi pomocí zvýhodněné nabídky) tak, aby zákazník přešel od zájmu k akci (ke koupi). Nevýhodou je, že většinou působí krátkodobě. (Janečková a Vašítková, 2001)

Do podpory prodeje spadá celá řada aktivit. Ty mohou být zaměřené na zákazníky (věrnostní programy, demonstrace, vrácení peněz, soutěže, kupóny, odměny, záruky...), prodejce (soutěže, odměny pro nejlepší prodejce...), ale i prostředníky (slevy, spoluúčast na reklamě, soutěže apod.). (Vysekalová, 2007) Tyto aktivity mohou pozitivně ovlivňovat poptávku po službě, jejíž spotřeba je závislá na sezónnosti.

Do podpory prodeje se řadí také výstavy a veletrhy nebo reklamní a dárkové předměty (zde je ale nutná vazba na službu – kadeřnice nabízí zrcátko, návrhář nábytku kalendář se svými výtvary apod.). (Vašítková, 2008)

#### 3.4.6 Možnost využití nových médií a trendy v MK

Internet je poměrně nové médium, které podniku umožňuje prezentovat se v rámci globálního trhu. Sdělení lze operativně měnit, podnik se může zaměřit na konkrétní cílovou skupinu a dobře měřit její reakce. Nevýhodou však je, že ne každý má k internetu přístup.

Internet nabízí různé využití, např. pro umístění reklamy (bannery, placené odkazy, virální marketing...), soutěží, anket, zřízení profilu na sociální síti či webové stránky podniku (včetně optimalizace), formulářů, e-shopů, získávání informací o trhu, konkurenci a zákaznících, obchodní jednání (videokonference) apod. (Kotler, 2007)



Služby, které mají čistě nehmotnou povahu, lze prostřednictvím internetu nabízet, prodávat i distribuovat (software, hudba, film apod.). (Janečková a Vašítková, 2001)

Trendem v marketingových komunikacích je například guerilla marketing. Ten je pro malé podniky zajímavý, protože není finančně náročný. Jedná se o krátkodobou a poměrně agresivní taktiku, jejíž podstatou je umístění reklamy mimo běžná placená místa, za účelem upozornění na sebe často zábavným a kreativním způsobem. (Jakubíková, 2008)

### 3.5 Lidé

Ve službách hrají roli jak zákazníci (jejich potřeby, chování...), tak i zaměstnanci (výběr, vzdělání, vývoj kariéry, motivace, odměňování, řízení a kontrola, vystupování, mezilidské vztahy...). (Janečková a Vašítková, 2001) Díky jejich vzájemné interakci může být služba poskytnuta a spotřebována. Zákazník se na službě podílí vždy, byť někdy jen v minimální míře. (Grönroos, 2000)

Můžeme rozlišit čtyři kategorie zaměstnanců. Kontaktní pracovníci mají přímý vztah k marketingovému mixu a se zákazníky přicházejí často do styku – je třeba, aby se orientovali v podnikových strategiích a zároveň dovedli reagovat na požadavky zákazníků. Konceptní pracovníci mají přímý vztah k marketingovému mixu, ale se zákazníky přicházejí do styku výjimečně. Obsluhující pracovníci mají nepřímý vztah k marketingovému mixu, ale do kontaktu se zákazníky přicházejí často. Jejich význam roste zejména ve službách, musí mít proto dobré komunikační schopnosti i výcvik prodejních dovedností. Podpůrní pracovníci mají nepřímý vztah k marketingovému mixu a do styku se zákazníky přicházejí výjimečně. (Payne, 1996) V malých podnicích však takové rozdělení často není možné a jeden člověk musí být schopen plnit více funkcí.

Zákazníci mají velký podíl na tom, jaká bude výsledná kvalita služby, proto je nutné, aby se podnik ztotožnil s jejich potřebami, přáními, požadavky a nároky. I přesto je kvalita ovlivněna různými podmínkami a podněty, na které jsou lidé citliví, a které podnik často nemůže nijak ovlivnit (ke kadeřnici přijde našťvaná zákaznice, která v důsledku své nálady bude se vším nepokojená). (Janečková a Vašítková, 2001) Kvalita poskytnuté služby je závislá také na tom, jak dobře dokáže zákazník vyjádřit své požadavky nebo popsat svůj problém (pokud např. nezná rozměr svého obývacího pokoje, těžko mu čalouník navrhne

pohovku na míru). Čím přesněji dovede své přání vyjádřit, tím kvalitnější službu mu zkušený a kvalifikovaný provozovatel poskytne. (Grönroos, 2000)

### 3.6 Materiální prostředí

Materiální prostředí pomáhá službu zhmotnit a odlišit ji od konkurenční nabídky. Spadá zde zařízení, barevnost provozovny, rozmístění, hlučnost apod. Všechny tyto prvky by však měly korespondovat s corporate identity (jednotnou identitou, stylem) podniku.

Veškeré prostory musí být funkční, bezpečné, ideálně také příjemné a vyvolávající pozitivní asociace – to vše s důrazem na lidské smysly. Význam má proto například teplota, hluk, hudba, osvětlení, výmalba, vůně, velikost prostoru a rozmístění nábytku či strojů, výzdoba (obrázky na stěně, květiny apod.), informace a značení (symboly, logo, nástěnky, aj.)...

Jestliže materiální prostředí vytváří pozitivní atmosféru, zaměstnanci budou pracovat produktivněji a s větší spokojeností; zákazníci se budou rádi vracet a trávit u poskytovatele služby svůj čas. U služeb, které se od konkurenční nabídky odlišují pouze v minimální míře, nebo které jsou cíleny na zákazníky s určitým životním stylem, může navození atmosféry hrát velmi významnou roli.

K hmotným prvkům patří také oblečení zaměstnanců, potisk firemních automobilů, materiály, které si zákazník může odnést domů (malý kalendář s vizitkou na druhé straně, paragon, permanentka, vstupenka, pohlednice s mapkou apod.) a v neposlední řadě i podnikové dokumenty (faktury, reklamační řád, objednávkový formulář...), jejichž přehlednost zákazníkovi službu zpřístupňuje. (Vašítková, 2008)

### 3.7 Procesy

Služba je složena z dílčích, po sobě jdoucích aktivit – jedná se tedy o proces. (Grönroos, 2000) Procesy zahrnují postupy, průběh aktivit, politiku, spolupráci se zákazníky, rozhodování nadřazených, pravomoci zaměstnanců apod. Sledování a analyzování těchto procesů pomáhá produkci služeb zefektivnit. (Vašítková, 2008)

Způsob, jakým je služba poskytnuta, určuje zákaznickou spokojenost. Podniky musí mít na paměti, že se každý proces skládá z mnoha dílčích činností, z nichž každá má vliv na celkové vnímání služby. Špatné zvládnutí jednoho kroku může narušit celkový dojem zákazníka, a to i přesto, že ostatní kroky byly provedeny kvalitně. (Nargundkar, 2006) Pro lepší

řízení je vhodné proces rozčlenit na jednotlivé kroky, analyzovat je a přizpůsobit potřebám zákazníků i provozovatele služby. (Payne, 1996)

Každý podnik má určitou kapacitu zaměstnanců i zařízení, kterou je potřeba přizpůsobovat poptávce po službě. Je-li poptávka po službě malá, může zařízení a zaměstnance flexibilně využít (pronajme dodávku v době, kdy ji nepotřebuje; zaškolí a přeřadí zaměstnance na jinou činnost – asistent čalouníka bude krátkodobě distribuovat letáky). Doba nízké poptávky je vhodná také pro vykonání údržby a oprav zařízení, školení zaměstnanců nebo spuštění reklamní kampaně. V době vysoké poptávky může podnik najmout brigádníky, vypůjčit si zařízení, spojit se s jiným provozovatelem podobné služby, utlumit reklamní kampaň, zvýšit ceny apod. (Janečková a Vašítková, 2001)

Procesy jsou závislé na cílovém trhu a požadavcích konkrétních zákazníků. (Payne, 1996) Instalatér může zákazníkům z nižší sociální vrstvy ukazovat primárně katalogy levnějších sprchových koutů, naopak lidem z vyšší sociální vrstvy předvede spíše dražší a kvalitnější výrobky.

Kontakt se zákazníkem může být vysoký (kadeřnice zákazníkovi vlasy neostříhá, když za ní nepřijde), střední nebo nízký (návrhář nábytku na návrhu může pracovat sám, na základě předchozí dohody se zákazníkem). Některé služby lze produkovat masově (procesy lze standardizovat nebo mechanizovat – např. doprava, bankovní služby), na zakázku (přizpůsobení se potřebám konkrétního zákazníka, přičemž kontakt s ním je střední – instalatér, návrhář nábytku apod.) nebo s profesionalitou (poskytují je specialisté, zapojení zákazníka je vysoké – např. právník, lékař). (Janečková a Vašítková, 2001)

V některých odvětvích, zejména tam, kde je patrná specializace, mají provozovatelé služeb prostor na rozhodování o konečné ceně – instalatér může zákazníkovi navýšit cenu, protože má v bytě špatně přístupné potrubí. Kadeřnice, která si stanovila ceník služeb, se ho však musí držet. (Payne, 1996)

Pokud se podniku podaří vymyslet, jak efektivně zapojit zákazníka do procesu poskytování služby, může se jeho produktivita práce zvýšit. Rizikem je, že se zákazník bude takovému zapojení bránit, na druhé straně však díky němu může ušetřit. Pokud zákazník své staré křeslo doveze přímo do čalouníkovy provozovny, nezaúčtuje mu náklady na dopravu a navíc díky ušetřenému času bude moci opravit více kusů. Určité tržní segmenty však před nízkou cenou vždy upřednostní své pohodlí a možnost získat co nejkomplexnější službu.

Zákazník by měl mít možnost vyjádřit na službu, která mu byla poskytnuta, svůj názor. Jestliže nastane nějaký problém, je třeba ho řešit co nejrychleji, omluvit se, podat zákazníkovi vysvětlení, případně nějakou náhradu (čalouníkovi se při přepravě zakázky na křesle ulomí noha, okamžitě ji opraví a zákazníkovi eventuálně nabídne slevu). Veškeré problémy je třeba sledovat a snažit se jim předejít (čalouník nábytek v dodávce příště lépe zajistí). (Vašítková, 2008)

## 4 ŽIVNOSTNÍCI A MALÉ FIRMY

Malé a střední firmy jsou nedílnou součástí ekonomiky. V České republice se na tvorbě HDP podílejí z cca 37 % a pomáhají tak snižovat i nezaměstnanost. (Veber a Srpová, 2008)

Podnikání je v České republice upraveno zákonem č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání (živnostenský zákon). Z něj jsou vybrány pouze nejpodstatnější části, týkající se těch tří živnostníků, jejichž podnikatelská činnost je analyzována v praktické části.

### 4.1 Základní ustanovení živnostenského zákona

*„Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.“* (ČR, 1991, §2 [online])

Živnosti se dělí na koncesované (provozované na základě udělené koncese) a ohlašovací (na základě ohlášení). Do ohlašovacích jsou řazeny živnosti volné (není u nich stanovena podmínka odborné způsobilosti), vázané a řemeslné (odborná způsobilost se prokazuje dokladem o ukončení vzdělání, ukončení rekvalifikace nebo vykonáním praxe v oboru). V případě, že fyzická osoba hodlá začít provozovat ohlašovací živnost, má tuto skutečnost povinnost nahlásit živnostenskému úřadu, který, v případě splnění všech zákonných podmínek, provede zápis podnikatele do živnostenského rejstříku.

Podnikat (provozovat živnost) může jakákoli fyzická nebo právnická osoba, která splní všechny podmínky stanovené živnostenským zákonem. Fyzická osoba musí být starší 18 let, bezúhonná (dokládá se výpisem z Rejstříku trestů) a způsobilá k právním úkonům. Další podmínkou je doložení odborné způsobilosti a případné praxe v oboru.

Živnostenské oprávnění nejčastěji zaniká v důsledku zániku právnické osoby, smrti fyzické osoby (nepokračují-li v jeho živnosti dědicové, insolvenční správce či správce dědictví) nebo rozhodnutím živnostenského úřadu o zrušení oprávnění k živnosti.

Živnost je možné buď zrušit, nebo pozastavit. (ČR, 1991 [online])

### 4.2 Specifika malých firem

Různí autoři malé podniky charakterizují odlišně, proto je dobré nahlédnout do evropských standardů. Komise EU rozlišuje mikrofirmy (drobné podnikatele, do 10 zaměstnanců,

s ročním obratem do 2 mil. Eur), malé firmy („do 50 zaměstnanců, roční obrat do 10 mil. Eur“), střední firmy („do 250 zaměstnanců, roční obrat do 50 mil. Eur“) a velké firmy (nad 250 zaměstnanců). (Veber a Srpová, 2008, s. 19) Řízení malých a velkých podniků se od sebe může výrazně lišit, a to v mnoha aspektech, z nichž jsou uvedeny alespoň některé.

Struktura firmy je u malých podniků jednoduchá. Živnostník, který podniká sám, je za všechny své aktivity také zodpovědný. Má-li ale pod sebou byť jen jediného zaměstnance, už musí rozhodovat o tom, jaké tento zaměstnanec bude mít pravomoci a za jaké činnosti bude mít zodpovědnost. (Cooper a Lane, 1999)

Drobní podnikatelé se dovedou pružně přizpůsobit změnám a jsou schopní vykonávat větší množství úkolů. Nejsou tak specializovaní, jako zaměstnanci velkých firem, ve kterých jedna osoba rozumí jen marketingu, další pouze nákupu surovin apod. a nemohou si dovolit zaměstnávat špičkové odborníky. (Veber a Srpová, 2008; Srpová a Řehoř, 2010) Nevýhodou pro ně je častý nedostatek času nebo financí na reklamu, neznalost marketingu a nemožnost dosáhnout určitých zvýhodnění. Nemají například možnost získat množstevní slevu na objednaný materiál, protože by ho nebyli schopni skladovat, ani efektivně využít bez finančních ztrát. Požadavky zákazníků ve službách se velmi liší, takže objednávat např. velké množství jednoho potahového materiálu by pro čalouníka bylo rizikové.

Malé firmy jsou většinou těsně svázány s regionem, ve kterém živnostník bydlí. Zde jsou pod neustálým veřejným dohledem, protože lidé se zajímají o to, co a jak jejich „soused“ dělá. Lidé ze sousedství se často stávají zaměstnanci těchto podniků (živnostníci je upřednostňují hned po svých příbuzných a známých), mají-li v oboru určité zkušenosti.

Drobní živnostníci mají velmi blízko ke svým zaměstnancům i k zákazníkům. Znalost zaměstnanců jim umožňuje poznat, jakým způsobem je mohou nejefektivněji motivovat k práci. Znalost zákazníků napomáhá k jejich lepšímu poznání a přizpůsobení se jejich potřebám. (Srpová a Řehoř, 2010)

Malé podniky málokdy skoupí nějaká zahraniční firma. Živnostníci tak mohou apelovat na to, že zákazník dostane českou kvalitu. (Veber a Srpová, 2008)

## 5 METODIKA PRÁCE

Práce je rozdělena na teoretickou, praktickou a projektovou část.

V teoretické části jsou na základě studia literatury stručně charakterizovány okruhy vztahující se k marketingu služeb, strategickému marketingovému plánování, marketingovému mixu ve službách a k živnostníkům i malým firmám. Na základě přečtení teoretické části se čtenář blíže seznámí s tématy a pojmy, které se dále objevují v praktické i projektové části a dokáže tak oběma částem lépe porozumět.

Praktická část je tvořena analýzou informací získaných kvalitativním výzkumem – konkrétně prostřednictvím strukturovaných rozhovorů s vybranými živnostníky podnikajícími v sektoru služeb a analýzy sekundárních údajů těchto podnikatelů.

Pro analýzu byl vybrán instalatér, čalouník a kadeřnice, protože všechny tyto služby jsou tržní, založené na kvalifikaci a do jisté míry je lze přizpůsobit přáním zákazníků – mají tedy určitý společný základ.

Kvalitativní výzkum byl zvolen proto, že bylo třeba zjistit postoje a příčiny určitého chování živnostníků v rámci jejich podnikání (Na zjištěné informace by mohl navázat kvantitativní výzkum, jehož účelem je získání co největšího počtu odpovědí za účelem vytváření statistik a zobecnění. Tato možnost dalšího zkoumání je zajímavá, nicméně není cílem této práce.). Pro zjištění informací byl využit strukturovaný dotazník sestávající pouze z otevřených otázek, které byly seřazeny na základě logické posloupnosti (viz. Příloha P I – Strukturovaný dotazník a rozhovory). V případě, že se některé otázky daného respondenta netýkaly, byly vypuštěny (např. nemělo smysl ptát se kadeřnice na vzdělání svých zaměstnanců, když žádné nemá). Každému živnostníkovi byly otázky kladeny osobně (čalouníkovi v prosinci 2011, instalatérovi a kadeřnici v únoru 2012) a jeho odpovědi byly ihned zaznamenávány do notebooku (některé odpovědi byly následně nepatrně stylisticky přeformulovány, ovšem s důrazem na zachování podstaty respondentova sdělení). Kontakt s respondenty nebyl po celou dobu psaní této práce přerušen, díky čemuž bylo možné klást doplňující informace a žádat potřebné materiály. Součástí výzkumu bylo pozorování živnostníků při práci, osobní návštěva jejich provozovny, aj. Cílem výzkumu bylo zjistit, jak drobní živnostníci podnikají, tj. jaké nabízejí portfolio služeb a jak strukturují svůj marketingový mix.

Analýza sekundárních dat zahrnuje zkoumání webových stránek, tiskových materiálů (faktur, vizitek...), aj. a byla provedena za účelem získání doplňujících informací o zvolených živnostnících.

Podstatou praktické části je syntéza primárních i sekundárních dat, jejich klasifikační analýza, zjištění případných výhod či nedostatků u na trhu již působících živnostníků a následně také navržení určitých doporučení, kterými by se začínající i již na trhu působící drobní podnikatelé mohli řídit. Účelem této části není podání vyčerpávajícího množství návrhů a tipů, ale pouze upozornění na některé možnosti, které jsou pro drobné živnostníky dostupné a realizovatelné.

Vzhledem k tomu, že si ani jeden z živnostníků nepřeje zveřejnit svoji identitu, jsou jejich jména i názvy firem změněny. V práci se tak čtenář může dočíst o firmě Kadeřnice a její majitelce Petře, firmě Instalatér a majiteli Karlovi, firmě Čalouník a majiteli Tomášovi. Veškeré analýzy jsou taktéž přizpůsobeny tak, aby kadeřnice, čalouník i instalatér mohli zůstat v anonymitě (části vedoucí k jejich identifikaci jsou vynechány). Tato skutečnost práci značně zkomplikovala, kdyby však nebyla identita podnikatelů utajena, nebyli by ochotni odpovídat na připravené otázky. Naopak, díky zachování anonymity, byli všichni respondenti velmi sdílní, nesnažili se informace zatajit a ochotně poskytovali k nahlédnutí veškeré interní materiály.

Účelem projektové části je poskytnutí návodů, jak mohou drobní živnostníci analyzovat a plánovat. Veškeré aktivity popsané v této části jsou přizpůsobeny tomu, aby je byl schopen provést i podnikatel bez vzdělání v oboru marketing. Proto jsou složitější analýzy (např. kauzální SWOT analýza) záměrně vynechány.

Ke každému návodu, jak určitou aktivitu provádět, náleží pasáž, ve které je na příkladu čalouníka ukázáno, jak taková analýza či plánování (včetně stručného návrhu marketingové a komunikační strategie) může vypadat. Cílem není podat stoprocentně přesné a úplné analýzy či plány, ale na příkladu ukázat, jak se takové analýzy dají provádět a jak lze zjištěných informací využít.

Výzkumné otázky: Strukturují vybraní drobní živnostníci svůj komunikační mix na základě znalostí marketingu nebo spíše intuitivně? Upřednostňují namísto reklamních aktivit osobní prodej a dobré vztahy se zákazníky?



## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 ANALÝZA VYBRANÝCH ŽIVNOSTNÍKŮ

Analýza vybraných živnostníků se zaměřuje na marketingové aktivity instalatéra, kadeřnice a čalouníka a jsou v ní uvedena zjištění o tom, jak tyto drobní živnostníci podnikají a strukturují svůj marketingový mix. Některé aktivity jsou zhodnoceny z hlediska vhodnosti využití a případně jsou navržena i doporučení, jak lze tyto činnosti dělat efektivněji.

### 6.1 Základní informace o firmě a předmět podnikání

#### 6.1.1 Instalatér Karel

Karel, majitel firmy Instalatér, má výuční list v oboru instalatér. V rámci tohoto vzdělávání se marketing vyučoval pouze velmi obecně, takže většina činností, které majitel dělá, je řízena jen jeho vlastní intuicí. Má také možnost nechat se inspirovat podnikatelským stylem svého otce, nicméně ani on vzdělání v marketingu nemá.

Po střední škole začal Karel pracovat v instalatérské firmě, kde získal praxi. V roce 2008 si založil živnostenský list a předmětem jeho podnikání je vodoinstalatérství, topenářství, výroba, obchod a služby. Jedná se o živnost ohlašovací řemeslnou a ohlašovací volnou.

#### 6.1.2 Kadeřnice Petra

Kadeřnice Petra vystudovala obor kadeřník/kadeřnice, na který navázala podnikatelskou nadstavbou zakončenou maturitou. Předmět marketing a management byl jedním z povinných maturitních předmětů, takže v tomto směru by Petra měla mít poměrně dobré znalosti.

Petra si živnostenský list zřídila v roce 2010. Primárně se zabývá oborem kadeřnictví a holičství, v rámci vzdělání však absolvovala také několik školou finančně dotovaných kurzů, na základě kterých získala certifikáty. Tyto kurzy zahrnovaly barvovou typologii, modeláž nehtů, vizáž, denní líčení, barvení obočí a řas. Obor kadeřnictví spadá do živností ohlašovací řemeslných.

#### 6.1.3 Čalouník Tomáš

Tomáš, majitel firmy Čalouník, vystudoval střední odbornou a uměleckou školu se zaměřením na čalounické práce. Přestože byl tento čtyřletý obor zakončený maturitní zkouškou, nebyly v učebních osnovách žádné předměty věnující se marketingu. Tomáš se inspiroval

podnikatelským stylem svého otce, který se také zabývá čalounickými pracemi, nicméně ani on žádné znalosti marketingu nemá.

Po střední škole začal Tomáš pracovat ve firmě svého otce, v roce 2005 si založil vlastní živnostenský list a začal podnikat sám za sebe. Předmětem jeho podnikání je výroba, obchod a služby, ale také výroba a opravy čalounických výrobků. V obou případech se jedná o živnosti ohlašovací volné.

#### **6.1.4 Shrnutí a doporučení**

Drobní živnostníci často o marketingu a jeho využití nemají žádné znalosti, protože se tento předmět v rámci středoškolského vzdělání mnohdy vůbec nevyučuje. Veškeré jejich plánování, tvorba cen, nabídka služby, procesy, materiální prostředí, propagace, aj. – to vše je řízeno na základě selského rozumu a intuice.

Začínající živnostníci se mohou inspirovat podnikatelským stylem živnostníků, kteří už na trhu po nějaký čas působí. Skrze tuto taktiku mohou získat zajímavé informace a nabýt mnoho zkušeností. Rizikem však je, že se k informacím nedostanou vůbec, nebo se inspiroují prací podnikatele, který pomalu krachuje, což samozřejmě mnohdy zjistí až s odstupem času a potom musí odkoukané postupy i strategie měnit, aby nedopadli stejně. Výhodou pro začínající podnikatele je, když mohou, informace, rady nebo praxi získat od příbuzného, který se podnikání už nějakou dobu věnuje a zároveň je ochotný tyto informace poskytnout.

Rady za závěr: Inspirujte se tím, co dělá konkurence dobře, ale nekopírujte ji. Buďte jiní, zajímavější. Nevíte-li si s marketingem rady, nechejte si poradit nebo se s marketingovými principy seznámte prostřednictvím tematicky zaměřené literatury.

#### **6.2 Bariéry vstupu do odvětví**

Zahájení podnikání v jednom oboru může být naprosto odlišné od zahájení činnosti v oboru jiném. Obtížnost, s jakou se dá do určitého odvětví vstoupit, totiž záleží na mnoha faktorech. Patří mezi ně legislativní omezení, investiční náročnost, nutnost mít praxi či speciální znalosti, přístup k dodavatelům i zákazníkům, ale také například spokojenost a věrnost zákazníků vůči jejich současným poskytovatelům služeb. (Sedláčková a Buchta, 2006)

Zákazník, který je se svým poskytovatelem spokojený a ví, že se na něho může spolehnout, asi sotva vyzkouší úplně stejnou službu od někoho, kdo vstoupil na trh teprve nedávno.

Podmínky zahájení, provozování i ukončení činnosti drobných živnostníků jsou upraveny živnostenským zákonem, nicméně existuje mnoho dalších zákonů, které podnikání podstatně ovlivňují a které by si každý, kdo chce úspěšně podnikat, měl dobře prostudovat. Ne každý je však schopen těmto zákonům porozumět, proto je vhodné nechat si poradit od zkušených právníků. Investice do takové služby je rozhodně menším zlem, než investice do řešení problémů a napravování chyb, které podnikatel v důsledku neznalosti zákonů udělal.

U vybraných živnostníků je analyzována investiční náročnost vstupu do odvětví. Dále se zkoumá, zda je třeba mít specifické zkušenosti či znalosti, vlastnit nějaké certifikáty a jaká je obtížnost nalézt dodavatele a zákazníky:

Tabulka 1 – Bariéry vstupu do odvětví (Zdroj: vlastní)

	<b>Instalatér</b>	<b>Kadeřnice</b>	<b>Čalouník</b>
<b>Investiční náročnost</b>	Vysoká, mnoho nezbytných a často nákladných pomůcek.	Nízká, lze si vystačit se základním vybavením.	Vysoká, nákladné pomůcky.
<b>Provozovna</b>	Nezbytný sklad (min. 30 m <sup>2</sup> ).	Nezbytná.	Nezbytná dílna.
<b>Služební vůz</b>	Nezbytný, ideálně malá a velká dodávka.	Zbytný, ale užitečný.	Spíše zbytný, ale užitečný.
<b>Zkušenosti a znalosti</b>	Důležité, lze je snadno nabýt praxí.	Důležité, lze je snadno nabýt praxí.	Důležité, lze je snadno nabýt praxí.
<b>Zručnost</b>	Nezbytná.	Nezbytná.	Nezbytná.
<b>Certifikáty</b>	Povinné.	Nepovinné.	Nepovinné.
<b>Dostupnost dodavatelů</b>	Velká (i v rámci Zlínského kraje).	Poměrně velká.	Poměrně velká (v rámci celé ČR).
<b>Dostupnost zákazníků</b>	Střední, konkurence je velká.	Střední, konkurence je velká.	Střední, konkurence je velká.

Investiční náročnost je v různých oborech odlišná, navíc záleží na náročnosti konkrétního podnikatele. Lze to demonstrovat na příkladu kadeřnice – základní vybavení vyjde na cca 10 000 Kč, plnohodnotně vybavená provozovna asi na 80 000 Kč, ale pokud se kadeřnice spokojí pouze s nejmodernějším vybavením, budou investice podstatně vyšší.

Provozovna je pro podnikání nezbytná, nehledě na typ poskytované služby. Ceny nemovitostí jsou vysoké, a to jak z hlediska pronájmů, tak z hlediska možnosti zakoupení budovy nebo pozemku, na kterém si živnostník provozovnu teprve vybuduje. Úspornou variantou je otevření provozovny v prostorách vlastního domu. Petra má své zázemí v přízemí domu

jejích rodičů, za jehož využívání platí pouze symbolický nájem. Výhodná je i situace, kdy začínajícímu podnikateli prostory poskytne jeho rodinný příslušník či známý. Této možnosti využívá Karel, kterému prostory (kancelář a 3 sklady) prozatím bezplatně poskytuje jeho otec Josef podnikající ve stejné obci, navíc v příbuzném oboru. Podobná situace je u Tomáše, který svoji provozovnu sdílí s otcem podnikajícím ve stejném oboru. Předností je, že si oba čalouníci v případě potřeby mohou vypomáhat nebo půjčovat pomůcky.

Služební automobil je nezbytný pouze v některých oborech, i v jiných však může být velmi užitečný. Petra služební vůz nemá a jede-li česat např. nevěstu, musí se k ní domů dopravit autobusem, což není efektivní. Tomášovi jeho dva automobily umožňují ušetřit spoustu času i financí, které by musel vynaložit na poplatky za dopravu objednaného materiálu do jeho dílny. Navíc možnost dopravy hotového nábytku přímo ke koncovému zákazníkovi domů nebo do firmy je určitou přidanou hodnotou – pro zákazníky je jednodušší zaplatit poplatek za dopravu, než shánět dostatečně velký automobil, který by jejich objednávku bezpečně odvezl na místo určení. Pro Karla je automobil nutností, protože potřebuje převážet materiál, náradí i pomůcky na místo poskytování služby. Na drobné opravy nebo při obsluhování zákazníků z okolních obcí využívá pick-up, na větší zakázky (např. výměnu topení obyvatelům panelového domu) dodávku, díky které se v případě potřeby nemusí pro materiál neustále vracet, ale vozí ho v dostatečném množství pohodlně s sebou.

Znalosti jsou pro poskytování služby důležité, většinou je však lze (nejen díky internetu) poměrně snadno získat. Například: Petra musí vědět, jak má namíchat určitý odstín barvy či používat speciální pomůcky, vše se ale dá zjistit na internetu, ve specializovaných časopisech, na školeních nebo soutěžích kadeřníků. Přehled o typech dřeva a potahových látek je pro Tomáše sice užitečný, nicméně výsledný vzhled nábytku nakonec stejně závisí na vkusu a volbě konkrétního zákazníka. Pro poskytnutí kvalitní čalounické, kadeřnické či instalátérské služby je třeba mít zručné ruce a praxi, protože právě díky ní se živnostník nejlépe naučí, jak má všechny přístroje a pomůcky používat tak, aby odvedl kvalitní práci. Opakováním se každá činnost dá poměrně rychle naučit.

Mimo to jsou pořádány různé kurzy – Karel např. absolvuje školení, na která ho zdarma zvou velkoobchody, s nimiž spolupracuje. Instalatéři si zde prohloubí své dovednosti, seznámí se s novinkami a získají certifikát opravňující k montáži výrobků určité značky.

Pro instalatéry jsou některé certifikáty povinné (certifikát na montáž a opravy plynových zařízení i svářečský průkaz), tzn. nemohou bez nich svoji činnost vykonávat. (NSP, 2012-03-02 [online]) Kadeřnice ani čalouník certifikáty nepotřebují. (NSP, 2012-03-03 [online]; NSP, 2012-03-04 [online])

Dodavatelů je na trhu dostatek, proto mnozí z nich svým zákazníkům za účelem motivace k nákupu právě u nich nabízejí určité výhody (slevy, aj). Některé materiály lze navíc kupovat také prostřednictvím e-shopů (šroubky, barvy na vlasy...). Problémem tedy není sehnat dodavatele, ale spíše zjistit, který z nich je spolehlivý, případně jak kvalitní práci dokáže odvést. Tomáš např. zjistil, že je na trhu dostatek truhlářů, kteří jsou schopni vyrábět konstrukce, nicméně ne každý dovede vyrobit přesně to, co Tomáš potřebuje.

Sehnat zákazníky je obtížnější, protože v analyzovaných oborech existuje velká konkurence. Zákazníci tak mohou snadno porovnávat ceny, kvalitu služeb i další faktory, na základě nichž se nakonec rozhodnou, kterou firmu o poskytnutí služby požádají. Petra si dostatečný počet objednávek zajišťuje tak, že kromě své provozovny stříhá také v místě bydliště svého partnera, což je efektivní taktika. Tomáš ani Karel žádnou podobnou taktiku neuplatňují.

### **Shrnutí a doporučení**

Na příkladu tří živnostníků lze dobře vidět, že jsou některé bariéry vstupu do odvětví v různých oborech odlišné a jiné se zase neustále opakují. Čím větší bariéry existují, tím menší je pravděpodobnost, že na trh vstoupí nová konkurence a tím vyšší zisky lze v odvětví dosáhnout. Toto pravidlo samozřejmě platí i obráceně. (Sedláčková a Buchta, 2006) Překážky pro kadeřnici, instalatéra ani čalouníka nejsou až na nutnost mít dostatek financí (které je v dnešní době díky půjčkám možné sehnat poměrně snadno) závratně velké, takže vstup nové konkurence podnikající v těchto oborech hrozí neustále.

Zatímco si kadeřnice dokáže provozovnu zařídit s poměrně nízkými investicemi, protože jí stačí základní vybavení, musí si instalatér a čalouník pořídit veškeré pomůcky, bez kterých by svoji práci nemohli vykonávat. Podobně tomu je např. při srovnání cukrářky, které stačí trouba a pár pomůcek a zubního lékaře, který se neobejde bez drahých přístrojů.

Vlastní provozovna je nezbytná, navíc se podílí na image podniku a vytváří pohodlné zázemí, ve kterém se služba živnostníkovi poskytuje lépe, než kdyby měl veškeré činnosti vykonávat v provizorních prostorech (např. u zákazníků doma). V některých oborech si

poskytovatel služby s provizorními prostory sice zpočátku vystačí (např. kadeřnice ostříhá zákazníka na chodbě u zrcadla), nicméně pokud chce mít dostatek zákazníků a budovat svoji image, musí do své provozovny investovat. Místo, kde je služba poskytována, totiž zákazníkovi pomáhá odhadovat úroveň její kvality. Navíc, pokud se zákazník v průběhu poskytování služby necítí pohodlně, nebude s výsledkem živnostníkovy práce spokojený (zákaznice raději půjde do dražšího salonu, než aby se opět nechala stříhat na chodbě).

Služební vůz není pro podnikání podmínkou, nicméně pro živnostníky bývá velmi užitečný. Dokáže jim ušetřit spoustu času i financí a umožňuje lepší time management, protože živnostník s automobilem není odkázaný na jízdní řády autobusů, zpožděné zásilky apod.

Dotazovaní živnostníci se žíví rukama a shodují se na tom, že případné zkušenosti a znalosti je možné poměrně snadno získat (často i zdarma), nicméně bez šikovných rukou budou poskytovateli služby jakékoli znalosti zbytečné. Jinak tomu ale je u služeb založených na informacích (finanční poradce, právník), kde šikovné ruce nehrají téměř žádnou roli.

V některých oborech je třeba získat certifikáty opravňující živnostníky k určitým činnostem. Každý, kdo chce začít podnikat, nebo rozšířit své stávající portfolio o nabídku nových služeb, by se proto měl informovat, zda je pro tuto činnost certifikát vyžadován či nikoli.

Pro klasické obory, jakými je kadeřnice, instalatér i čalouník, není obtížné sehnat dodavatele, protože na trhu je dostatek firem, které se na prodej těmto živnostníkům zaměřují. V případě, že by někdo chtěl začít podnikat ve velmi specializovaném oboru (např. půjčovna skákacích bot), dodavatelé by se mu sháněli podstatně hůře.

Jestliže se živnostník na něco specializuje a dokáže nabídnout službu, kterou konkurence neposkytuje, nebude mít o zákazníky nouzi. Takových specializovaných služeb je však málo, a proto se většina začínajících podniků potýká s problémem, jak přilákat dostatečný počet zákazníků. V této fázi obvykle nastupuje marketingová komunikace, se kterou však živnostníci, jak je uvedeno dále (viz. kapitola 6.7 Komunikace), nemají velké zkušenosti.

### 6.3 Poskytované služby a jejich charakteristika

Instalatér, čalouník i kadeřnice spadají do služeb tržních. Zda se jedná o služby zbytné či nezbytné, nelze ani u jednoho oboru stoprocentně určit. Záleží totiž na zručnosti konkrétního zákazníka. Domácí kutil dokáže havárii potrubí vyřešit svépomocí, potenciálního zákazníka může ostříhat šikovná kamarádka a roztrhnutý potah pohovky může zručná hospo-

dyňka ukryt pod vlastnoručně ušitý potah. Líní či nezkušení zákazníci však raději využijí placených služeb odborníků, kteří by jim měli být neustále připraveni pomoci.

Portfolio služeb je analyzováno z hlediska základního, očekávaného a rozšířeného produktu, dále jsou zkoumány akceptované způsoby platby včetně záloh a délka záruční lhůty:

Tabulka 2 – Charakteristika poskytovaných služeb (Zdroj: vlastní)

	<b>Instalatér Karel</b>	<b>Kadeřnice Petra</b>	<b>Čalouník Tomáš</b>
<b>Základní produkt</b>	Široké spektrum služeb.	Široké spektrum služeb.	Zakázková výroba, kompletní servis.
<b>Očekávaný produkt</b>	Rychlost dodávky, čekací lhůta, spolehlivost, kvalita práce.	Čekací doba, čistá provozovna, přátelský přístup.	Kvalita práce, rychlost dodání, splnění přání zákazníka.
<b>Rozšířený produkt</b>	Poradenství, prodej zboží.	Modeláž nehtů, barvení obočí a řas, líčení, poradenství, prodej kosmetiky Avon.	Opravy čalouněného nábytku, vybavení interiéru.
<b>Specializace</b>	Ne. Komplexní služby.	Ne.	Částečná (sedací nábytek).
<b>Záloha</b>	Ne.	Ne.	Domácnosti 40 %.
<b>Platba</b>	Hotově, převodem.	Hotově.	Hotově, převodem, na dobírku.
<b>Záruka</b>	Pouze na montáž.	Ne.	Ano.

Očekávaný produkt se u každého zákazníka liší, proto je obtížné uspokojit všechny. Jestliže se zákazníkovo očekávání neshoduje s tím, co mu poskytovatel služby nabízí, půjde raději ke konkurenci. Aby takové situaci předešli, snaží se Karel, Petra i Tomáš přáním svých zákazníků přizpůsobit, navíc svoji práci dělají poctivě (Tomáš však přiznává, že se v případě časové tísně občas může vyskytnout nějaká vada, za tu ale ručí v rámci záruky.) a kladou důraz na kvalitu. Petra pravidelně jezdí také na školení, aby měla přehled o tom, co je zrovna v módě a byla tak zákazníkům schopná poradit.

Živnostníci se nesnaží specializovat, spíše spoléhají na to, že zákazník, který byl spokojený s jednou jejich službou, se k nim v případě potřeby objedná i kvůli jiným záležitostem.

Zálohu po zákaznících požaduje jenom Tomáš a vztahuje se pouze na zákaznicky z domácností. Firmy musí zboží zaplatit nejpozději do 20 dní od jeho převzetí.

Záruku poskytuje pouze Karel a Tomáš, přičemž oba dodržují dvouletou záruční lhůtu. Tomáš zatím žádnou reklamaci neřešil, což svědčí o kvalitě jeho práce. Karel poskytuje



záruku na montáž, za vady materiálu odpovídají jeho dodavatelé a jsou povinni řešit veškeré reklamace (ale pouze v případě, že vada nevznikla v důsledku špatné montáže). Petra záruku poskytnout nemůže. Pokud zákazník není spokojený, může od něj žádat méně peněz nebo se pokusit účes dodatečně upravit. Nedokáže však ručit za chování zákazníků po opuštění její provozovny.

### **Shrnutí a doporučení**

Všichni dotazovaní živnostníci nabízejí široké portfolio služeb ve snaze nabídnout potenciálním zákazníkům co nejkomplexnější služby. Čalouník vykazuje jistou specializaci, protože se zabývá čalouněním sedacího nábytku, nicméně i on nabízí další služby. V případě, že se tyto malé podniky nebudou dále rozrůstat, není specializace příliš výhodná. Všichni tři živnostníci se shodli na tom, že kdyby poskytovali jenom některou službu pro určitý segment zákazníků, hrozil by jejich firmám zánik.

Chce-li se však podnik dále rozrůstat, je specializace na určitou službu nebo segment zákazníků významným konkurenčním odlišením. Kdyby se Petra zaměřila např. na líčení a česání nevěst a své služby poskytovala kvalitně, měla by díky referencím dostatek zákazníků. Jakmile by některá dívka chtěla připravit na svatbu, věděla by, že má zavolat šikovné a spolehlivé Petře – ovšem jen v případě, že by stejnou službu neposkytovala i konkurence.

Navíc, poskytuje-li podnik široké spektrum služeb, mohou si zákazníci myslet, že zde není žádná služba poskytnuta kvalitně, ale funguje to na principu „od každého umíme trochu“. Taková domněnka vyústí v to, že jde zákazník raději ke specializované konkurenci. Každý podnikatel by tedy s ohledem na své možnosti měl zvážit, nakolik je pro něho případná specializace výhodná či riskantní.

Se specializací či komplexností souvisí také rozhodnutí, jaké typy služeb bude podnikatel v rámci základního, očekávaného a rozšířeného produktu poskytovat. Opět záleží na jeho možnostech a zkušenostech, na potřebách zákazníků i na konkurenční nabídce.

Každý živnostník si může vybrat, jaké způsoby a termíny platby bude zákazníkům tolerovat. Služby, které se dají pořídit za několik set korun (kadeřnice, cukrářka...), je vhodné platit ihned po jejich poskytnutí přímo v hotovosti. U služeb spojených s velkými a drahými zakázkami je na místě zákazníkům nabídnout více možností plateb. Zákazníkům je tak služba více zpřístupněna a možnost volby je tolik neomezuje.

U drahých zakázek je vhodné požadovat zálohu předem. Některé zákaznicky to sice může odradit, nicméně pro živnostníky je to jistý způsob ochrany před tím, že si zákazník nákup rozmyslí, v důsledku čehož jim rozdělaný výrobek či materiál zůstane ležet na skladě.

U některých služeb lze poskytnout záruku, nicméně něco nahradit či opravit nelze. Čalouník může vyměnit závadný potah nábytku určeného do nově otevírané restaurace, nenahradí ale to, že v době otevření restaurace nábytek nevypadal tak, jak zákazník požadoval. Obory, v nichž lze záruka uplatnit, poskytují zákonem stanovenou lhůtu 2 roky. Stálo by za zvážení, zda by prodloužení záruční doby nebylo výrazným konkurenčním odlišením.

Zásadním pravidlem při řešení reklamací je přiznat svoji chybu a omluvit se za ni. Dojem, který vyvolá upřímná omluva, může zákazníka usvědčit v tom, že o něho poskytovatel služby má skutečný zájem a že své chyby lituje – v důsledku toho je zákazník ochotný odpouštět („Každý přece může někdy udělat chybu...“). Začne-li se však živnostník se zákazníkem přít, navždy ho ztratí. Nespokojený zákazník tuto negativní zkušenost samozřejmě bude šířit dál, což se negativně odrazí na zisku i image podniku.

#### **6.4 Náklady, modernizace a zdroje financování**

Kromě vstupních investic, které jsou nutné pro zahájení podnikání, musí živnostníci dlouhodobě hradit nejrůznější fixní i variabilní náklady.

Tato část je zaměřena na analýzu fixních a variabilních nákladů, stavu pomůcek a vybavení živnostníků včetně jejich přístupu k modernizaci, pojištění vybavení, ochoty brát si půjčky a také na rentabilitu podniku:

Náklady za materiál pro živnostníky nejsou podstatné, protože je v konečné fázi hradí zákazník. Nejvýznamnější a největší náklady jsou v tabulce u každého živnostníka podtrženy.

Má-li Karel dostatek financí, inovuje ve snaze usnadnit si práci a podat kvalitnější výkon. Petra má některé pomůcky odkoupené od jiné kadeřnice, její vybavení je (kromě fénů a drobných pomůcek) provizorní a modernizuje pouze, když se stávající pomůcky pokazí, nebo když jí zbude hodně peněz. Tomáš má většinu pomůcek od počátků svého podnikání. Jedná se o kvalitní přístroje, protože se nekazí a po celou dobu spolehlivě fungují. Modernizované pomůcky by mu práci nijak podstatně neusnadnily, proto do nich neinvestuje.

Tabulka 3 – Náklady, modernizace a zdroje financování (Zdroj: vlastní)

	<b>Instalatér Karel</b>	<b>Kadeřnice Petra</b>	<b>Čalouník Tomáš</b>
<b>Variabilní náklady</b>	Materiál, <u>pomůcky</u> , <u>pohonné hmoty</u> , propagační materiály, mzdy brigádníkům.	Kosmetika, pomůcky, <u>voda</u> , <u>elektřina</u> .	Materiál, pomůcky, <u>elektřina</u> , <u>pohonné hmoty</u> , případné propagační materiály a odměna správci webu.
<b>Fixní náklady</b>	Pojištění, platy.	Pronájem, <u>pojištění</u> .	<u>Pojištění</u> , pronájem, platy.
<b>Stav pomůcek a vybavení</b>	Nejsou na hranici životnosti, moderní.	Provizorní vybavení, ale nové pomůcky.	Starší pomůcky, ne na hranici životnosti.
<b>Přístup k modernizaci</b>	Častá inovace.	Výjimečná inovace.	Výjimečná inovace.
<b>Ochota brát si půjčky</b>	Ne.	Ne.	Ano (využil např. na pořízení dodávky).
<b>Zdroje financování</b>	Zisk, úspory.	Zisk, úspory.	Zálohy zákazníků, zisk.

Všichni tři živnostníci mají své provozovny včetně vybavení pojištěné. Karel i Tomáš mají navíc pojištěné i služební vozy, na přepravovaný materiál a zboží se však vztahuje pouze Karlova pojistka. V případě, že by při přepravě zboží Tomáš boural a nábytek se vážně poškodil, byla by veškerá jeho práce ztracená a škodu by mu nikdo neuhradil.

Karlovo podnikání je rentabilní, protože dlouhodobě generuje zisky. Krátkodobě se občas stane, že je podnik ve ztrátě, je to však z důvodu pozdní platby zákazníků a ne v důsledku Karlových neuvážených investic či špatného hospodaření.

Vzhledem k tomu, že většinu Petřiných nákladů tvoří náklady variabilní, nemá problém tyto částky ze svých výdělků pokrýt. V současné době má již své stálé zákazníky, takže se do ztrát nedostává.

Tomášovo podnikání je rentabilní. Ze svých výdělků užívá rodinu a podařilo se mu dostat z nižší do vyšší střední společenské třídy.

### Shrnutí a doporučení

Každý obor má své náklady, přičemž významnost fixních a variabilních nákladů se může u každého podnikatele lišit. Výše nákladů však vždy ovlivňuje konečnou cenu služby.

U dotazovaných živnostníků hrají největší roli variabilní náklady. Přestože se výše fixních nákladů dá poměrně snadno předvídat, nemusí být odhad celkových měsíčních nákladů

potřebných k tomu, aby podnik mohl fungovat vlivem proměnlivosti nákladů variabilních vůbec přesný. Živnostníci by si měli vytvořit určitou finanční rezervu, která by pokryla případné odchylky či náhlou změnu variabilních nákladů. Nebudou-li na případné změny připraveni, mohou se dostat do finančních problémů.

Dlouhodobě lze pozorovat zdražování materiálů, surovin, energií, přístrojů i výrobků, což vždy ovlivní konečnou cenu služby pro spotřebitele. V případě, že by toto zdražování drobný podnikatel ignoroval a ceny svých služeb zachovával stejné, jeho podnik by záhy musel čelit vážným finančním problémům.

Modernizace vybavení a nutnost nahrazovat staré přístroje novými závisí na tom, zda tyto inovace živnostníkům usnadní práci a nakolik jsou finančně náročné. V případě, že si podnikatel pořídí kvalitní vybavení, nebude mít příliš velkou potřebu investovat do nových přístrojů, které umožňují vesměs totožné operace, jako přístroje stávající. Disponuje-li však nový přístroj funkcemi, které dovedou práci urychlit nebo usnadnit, měl by živnostník jeho koupi zvážit. Pokud zákazník během procesu poskytování služby zařízení vidí, lépe na něho zapůsobí čisté, moderní a udržované přístroje, než staré, zaprášené a rozbité. Vybavení provozovny pomáhá službu zhmotnit a významně se podílí na image podniku, proto by podnikatelé neměli údržbu svých přístrojů podceňovat. Je však třeba pamatovat také na to, že na práci s novými technologiemi musí zaškolit své případné zaměstnance.

Všichni dotázaní živnostníci si uvědomují důležitost pojištění provozovny včetně veškerého vybavení.

Podnikatelé mohou do svého podniku investovat peníze z úspor, výdělků anebo mohou využít možnosti půjčky (banky v dnešní době nabízejí půjčky zaměřené přímo na podnikatele). V České republice mohou malé podniky využít také státní podpory, která je definována zákonem č. 47/2002 Sb. Tato podpora se vztahuje např. na podporu zvyšování odbornosti, vytváření nových pracovních míst, účasti na veletrzích apod. (ČR, 2002 [online])

Všem dotázaným živnostníkům se daří pokrývat své náklady a dosahovat zisku, jejich podnikatelské aktivity jsou tedy i přes neznalost marketingu úspěšné.

## 6.5 Ceny služeb

Cena pomáhá zákazníkům odhadnout, jakou kvalitu služby mohou očekávat. Její stanovení by proto podnikatelé neměli brát na lehkou váhu.

V analýze je uvedeno, jakou metodou drobní živnostníci stanovují své ceny, jak se jejich zákazníci o ceně dozvědí, zda mají možnost cenu zjistit předem a zda jsou s cenami v porovnání s konkurencí spokojeni. Dále je uvedeno, jak podnikatelé využívají slevy, případně i výprodeje a jaký na jejich podnikání má vliv sezónnost.

### 6.5.1 Instalatér Karel

Karel využívá nákladovou metodu stanovení ceny. Náklady zahrnují materiál a dopravu, k nim připočítává cenu svojí práce a čas, který poskytováním služby strávil.

Každý zákazník za Karlem přichází s nějakým přáním a většinou i s limitem, který cena služby nesmí překročit. Na základě těchto informací je do dvou dnů zdarma vytvořen nabídkový list zahrnující cenový rozpis materiálů, práce a dopravy. Změní-li se v průběhu poskytování služby velikost nákladů, je o tom zákazník informován předem.

Zákazníci, kteří již mají vyhlédnuté produkty, mohou cenu odhadnout předem, nicméně ne se stoprocentní přesností. Karel totiž může od svých dodavatelů dostat výhodnější cenu, nebo výrobek nebude vůbec dostupný a zákazníkovi nezbude nic jiného, než si vybrat jiný.

Protože se Karel při tvorbě nabídkového listu drží stanoveného cenového limitu, bývají jeho klienti s návrhem spokojeni. Odlišná situace nastává u havárií, kdy je pro zákazníky jedinou prioritou rychlý zásah a cena služby pro ně nehraje velkou roli. Karel jejich znevýhodněné situace nezneužívá a ceny nenavyšuje, protože to považuje za neetické.

Karel má obecný přehled o cenách konkurentů. Většina služeb stojí stejně, některé činnosti Karel provádí levněji. Karlova hodinová sazba na pracovníka je 160 Kč, firma Knap si účtuje 250 Kč, výměna radiátorů stojí u obou firem stejně. (Firma Knap, 2012 [online])

Výprodej skladových zásob Karel nevyužívá. Slevy poskytuje pouze rodině a blízkým přátelům – ti platí za použitý materiál a dopravu, práci mají zdarma. Zákazníky, kteří jeho služeb využívají častěji, nebo mají velkou zakázku, je Karel ochoten cenově zvýhodnit, nicméně tuto taktiku využívá pouze v minimální míře.

Sezónnost má na instalatérské práce velký vliv, protože přes zimu se nestaví domy, lidé nechtějí rekonstruovat a např. výměna topení je během mrazivých dní ze strany zákazníků naprosto nežádoucí. Občas se stává, že se u zákazníků vyskytne havárie – tato situace však nenastává z jejich dobrovolné vůle a není nijak naplánovaná. Karel své ceny sezónním vli-

vům nepřizpůsobuje. Zvykl si, že přes zimu má méně práce, proto v ostatních ročních obdobích pracuje více (i do nočních hodin), aby si na zimu vydělal určitou finanční rezervu.

### 6.5.2 Kadeřnice Petra

Petra své ceny stanovuje nákladovou metodou. Každý proces je oceněný podle toho, jak je časově či manuálně náročný a zda je při něm potřebná elektřina nebo voda. Do nákladů samozřejmě spadá použitý materiál (kosmetika) – i ten je započten do ceny jednotlivých procesů. V případě poskytování služby u zákazníků doma si Petra navíc účtuje za dopravu.

Ceník služeb je dostupný na internetu i na prodejně, takže si každý zákazník může předem vypočítat, kolik bude platit.

S cenami jsou zákazníci spokojeni. Kdyby nebyli, mohli by k Petře vzhledem k počtu kadeřnic v okolí kdykoli přestat chodit.

V porovnání se salóny ve městech, kde jsou vysoké nájemné, má Petra ceny výrazně nižší. Střih a barvení u Petry stojí 215 – 350 Kč, v kadeřnictví H. Hrabalová 290 – 330 Kč (Hrabalová, 2012 [online]), v Matrix studiu 620 – 780 Kč (Matrix studio, 2012 [online]).

Petra slevy poskytuje pouze rodině nebo přátelům. Pro ostatní zákazníky jsou ceny pevné.

Kadeřnice pocítuje vliv sezónnosti. Zákazníci sice o služby mají zájem neustále, největší poptávku však Petra zaznamenává v období svátků a plesové sezóny. Počet objednávek roste také v případě, že se někdo vdává, nebo když má zákazník rodinnou oslavu – tyto situace ale nelze předvídat dopředu.

### 6.5.3 Čalouník Tomáš

Cena Tomášových služeb je stanovena nákladovou metodou. K materiálu si připočítává hodnotu své práce včetně času, případně i dopravu zboží k zákazníkovi.

Cena je však závislá také na poptávce. Tomáš musí každý měsíc vydělat určitou částku, aby mohl pokrýt veškeré náklady. Pokud je některý měsíc poptávka menší (a Tomášovi nezbývá finanční rezerva z předchozích měsíců), zkouší do cenových nabídek vykalkulovat vyšší ceny. Vzhledem k tomu, že cenových nabídek pro jednoho zákazníka většinou vytváří více, může si dovolit některé z nich ocenit vyšší částkou – zákazník tuto cenu akceptuje, nebo si vybere levnější nabídku, nebo se rozhodne Tomášových služeb nevyužít vůbec.

Cenu se zákazník dozví v cenové nabídce, kterou Tomáš vytvoří při osobní schůzce, nebo zašle e-mailem. Hodnotu nábytku, který má Tomáš vystavený na webové stránce, zákazník vidí ihned a pokud navíc nemá nějaké speciální požadavky, je tato cena konečná. Přijde-li však zákazník se svým vlastním požadavkem, cenu předem odhadne stěží.

Změní-li se v průběhu poskytování služby náklady, je o tom zákazník vždy informován.

S cenami jsou zákazníci spokojeni. Buď si vyhlédnou drahý značkový nábytek, který od Tomáše chtějí vyrobit levněji, nebo si v obchodě vyhlédnou nábytek, jehož kvalitě nevěří a jsou proto ochotni si za výrobek na míru připlatit. Zákazníci jsou si vědomi, že výrobou na míru se cena oproti té, kterou viděli v obchodě, může lišit, a proto tuto odchylku akceptují.

Tomáš dovede vyrobit stejně kvalitní nábytek, jako nabízí značkové obchody, jeho ceny jsou však podstatně nižší, protože k nim nepřipočítává sazbu, kterou zákazníci musí platit za zavedenou značku. Otázkou je, do jaké míry na přání zákazníků kopíruje konkurenční design a zda při tom neporušuje autorská práva.

Oproti klasickým obchodům s nábytkem má Tomáš ceny vyšší. Velkoobchody vyrábějí sériově, díky čemuž minimalizují náklady. Například: rozkládací rohová sedací souprava o velikosti 150x200 cm v Nábytku Mikulec vyjde na 16 290 Kč (Nábytek Mikulec, 2012 [online]), u Tomáše na 25 000 Kč.

Tomáš nepořádá výprodeje a neposkytuje slevy. Cenu je ochotný snížit pouze pro rodinné příslušníky a velmi blízké přátele.

Vliv sezónnosti není u čalouníka příliš velký, nicméně Tomáš si všimnul, že po Vánocích a během letních prázdnin má zakázek méně. Ceny však těmto změnám nijak nepřizpůsobuje.

#### 6.5.4 Shrnutí a doporučení

Kadeřnice, instalatér a čalouník při tvorbě cen zohledňují jediný cíl – vydělat peníze za účelem přežití podniku. Nesnaží se působit prestižně ani maximalizovat zisky.

Všichni dotazovaní živnostníci tvoří cenu pomocí nákladové metody. Ta jim umožňuje nastavit ceny, které dovedou pokrýt všechny náklady, a zároveň jim generují zisky. Je však třeba brát v potaz i ochotu zákazníků stanovenou cenu zaplatit, v případě neakceptovatelných cen totiž potenciální zákazníci půjdou k jinému poskytovateli. (Jakubíková, 2008)

Účtuje-li si podnikatel velmi vysoké ceny, které nejsou ve shodě s jeho vystupováním, odrazí se tato rozporuplnost v nezájmu zákazníků.

Přestože ani jeden z živnostníků nevyužívá stanovení ceny podle konkurence, jsou si některé částky v jejich cenících velmi podobné. Zákazníci se tak musí sami přesvědčit, který z živnostníků dokáže za určitou cenu nabídnout lepší služby. Stejná cena totiž nemusí znamenat tutéž kvalitu.

Podniky, které řeší i velké zakázky, cenu zákazníkům sdělují prostřednictvím cenových nabídkových listů. Kadeřnice si vystačí s obyčejným, ale přehledným ceníkem.

Pro některé zákazníky může možnost odhadnout cenu služby předem hrát významnou roli. Zákazník zjistí, zda si službu může dovolit a vyhne se nepříjemné situaci, kdy živnostníkovi musí sdělit, že o službu nemá zájem, protože si ji nemůže dovolit. Nemá-li podnik ceník zveřejněný, může zákazník cenu odhadnout na základě cen konkurenčních, tato metoda je ale nespolehlivá, protože každý podnik své ceny může stanovovat odlišným způsobem.

Všechny tři obory jsou do jisté míry ovlivněné sezónností – instalatéri nejvíce, kadeřnice a čalouníci méně. Ani jeden tomu však nepřizpůsobuje své ceny. Extrémním případem je Karel, který během roku pracuje dlouho do večera, aby si na zimu vydělal potřebnou finanční rezervu. Kdyby však v zimě nabízel slevy, mohlo by mu to pomoci získat větší počet zákazníků a lépe využít svoji kapacitu. Jelikož služby nelze skladovat, je plánování využití kapacity podniku velmi významné a nemělo by být bráno na lehkou váhu.

Nejen v době snížené poptávky mohou živnostníci využívat speciální balíčky služeb. Kadeřnice např. může nabízet stříhání a manikúru, přičemž cena tohoto balíčku bude nižší, než kdyby si zákaznice manikúru a stříhání zaplatila zvlášť. Do větších balíčků je navíc možné zařadit i služby, o které není příliš velký zájem (u kadeřnice se jedná o líčení), nebo které živnostník poskytuje teprve krátkou chvíli – zákazníci by tyto služby normálně nevyužili, ale když už je mají zaplacené v rámci balíčku, vyzkouší je.

## 6.6 Distribuce

Aby mohla být služba poskytnuta, je nutná existence funkčního distribučního systému, díky kterému budou mít podnikatelé potřebné materiály ve správný čas na správném místě.

Z pohledu koncového zákazníka je zase nezbytné promyslet dostupnost a umístění provozovny. Jestliže má zákazník problémy se do provozovny dostat, zvolí jiného poskytovatele.



Na to by měli pamatovat zejména podnikatelé, kteří službu zákazníkům poskytují nejčastěji ve své provozovně, navíc za jejich nevyhnutelné účasti (kadeřnice, maséři, zubní lékaři...).

Analýza se zaměřuje na dostupnost dodavatelů, případnou závislost živnostníka na některém z nich, jejich vzájemné vztahy a možnost vyjednat speciální podmínky. Dále se zkoumá umístění provozovny a její dostupnost pro zákazníky (včetně dostupnosti podnikatele na telefonu). Nakonec je analyzován způsob distribuce návrhu služby, nutnost přítomnosti zákazníka během procesu poskytování, případně i distribuce finálního produktu:

Tabulka 4 – Distribuce ve službách (Zdroj: vlastní)

	<b>Instalatér Karel</b>	<b>Kadeřnice Petra</b>	<b>Čalouník Tomáš</b>
<b>Dodavatelé</b>	25 velkoobchodů (Zlínský kraj).	2 specializované prodejny, drogerie, Avon, e-shopy.	4 truhláři, 5 dodavatelů potahů, 1 dodavatel molitanů a 1 dodavatel drobného materiálu.
<b>Vztahy a závislost</b>	Přátelské, závislost na dodavatelích není.	Profesionální, závislost na dodavatelích malá.	Profesionální, velká závislost na některých dodavatelích.
<b>Výhodné podmínky</b>	Ano, možnost vyjednávání.	Ne, může využít běžných slev.	Ne, může využít běžných slev.
<b>Dostupnost živnostníka</b>	Telefonicky 24 hodin denně.	Telefonicky cca 15 hodin denně.	Telefonicky cca 15 hodin denně.
<b>Umístění provozovny</b>	Pro zákazníka nevýznamné.	Významné, na okraji obce.	Významné (probíhá zde první kontakt).
<b>Distribuce návrhu</b>	Osobní schůzka, e-mail (v rámci cenové nabídky).	Osobní schůzka, přímo v provozovně.	Osobní schůzka, e-mail (v rámci cenové nabídky).
<b>Přítomnost zákazníka</b>	Minimální, umožnit přístup do místa poskytnutí.	Nezbytná.	Minimální, nutnost sdělit parametry a požadavky.

Karlovi dodavatelé jsou od jeho provozovny vzdáleni maximálně 20 km, takže kdykoli něco potřebuje, dokáže to sehnat přibližně během hodiny (pokud je požadovaná věc na skladě, v opačném případě zboží dodají do 2 dnů). Zákazníci tak na poskytnutí služby nemusejí čekat několik dní a instalatér může obsloužit větší počet zákazníků.

Petřini dodavatelé zboží, které nemají na skladě, dodají do týdne.

Tomášovi dodavatelé jsou rozptýleni po celé republice, pouze truhláři sídlí v okrese Zlín (nejvzdálenější cca 10 km od Tomášovy provozovny). Nemají-li dodavatelé zboží na skladě, ihned na tuto skutečnost Tomáše upozorní a zároveň upřesní, dokdy jsou požadované

zboží schopni přivést. Pro většinu materiálu si jezdí sám (občas využívá poštovních služeb), pomocný materiál nakupuje také ve specializovaných obchodech. Kdyby některý z dodavatelů zkrachoval, Tomášovi by se zkomplikovala situace. Zvykl si na jejich obchodní politiku, má přehled o kvalitě zboží a hledání nového spolehlivého dodavatele by pro něj bylo časově náročné. Tomáš je navíc velmi závislý na jednom z truhlářů, který mu dodává několikrát týdně, navíc v požadované kvalitě a za rozumné ceny. Kdyby tento truhlář přestal konstrukce vyrábět, musel by je čalouník odebírat od truhlářů, jejichž ceny jsou vyšší, v důsledku čehož by se zvedla konečná cena nábytku.

Tomáš nespolupracuje s maloobchody, zprostředkovateli ani obchodními zástupci, využívá přímou distribuční cestu – své zboží vytváří na základě požadavků konkrétního zákazníka, kterému hotový nábytek doveze většinou osobně.

Tomášova provozovna se nachází několik metrů od jeho domu, proto je jeho dostupnost flexibilní. Podmínkou však je, aby si zákazník schůzku domluvil předem (telefonicky).

Hotový nábytek Tomáš rozváží sám, v případě menších kusů občas využívá zásilkové služby, v případě zakázek pro zahraniční klienty objednává dopravce.

### **Shrnutí a doporučení**

Počet dodavatelů nehraje příliš velkou roli, důležitější je jejich spolehlivost, obchodní podmínky a dobré vzájemné vztahy. Podmínky dodavatelů je užitečné znát, protože se mohou velmi lišit. Instalatér na zboží, které není na skladě, čeká dva dny, kadeřnice i týden – to má vliv na čekací dobu zákazníka, přičemž ne každý je ochoten zpoždění tolerovat.

Je-li vysoká konkurence dodavatelů, ukončení činnosti jednoho z nich živnostníka příliš neovlivní. Má-li však podnikatel k dispozici např. pouze jednoho dodavatele specializujícího se na určitý typ zboží, hrozí mu v případě ukončení činnosti tohoto podniku problémy. Živnostník bude muset najít jiného dodavatele, spokojit se s jiným zbožím, s odlišnou kvalitou nebo se dokonce poskytování některých služeb vzdát.

Čím blíže od živnostníkovy provozovny dodavatel sídlí, tím efektivněji bude podnikatel zásoben potřebným materiálem a zbožím. Čalouník si pro materiál jezdí sám, v důsledku čehož má méně času na samotné navrhování a výrobu nábytku – tuto situaci lze vyřešit zaměstnáním brigádníka, který bude pro objednaný materiál jezdit.

Umístění provozovny a otevírací doba jsou důležité zejména ve službách, které vyžadují fyzickou přítomnost zákazníka. Instalátora si lze objednat po telefonu, čalouníkovi je možné poslat požadavky e-mailem, ale kadeřnice zákazníka bez jeho přítomnosti neostříhá. Umístí-li si konkurent svoji provozovnu k zákazníkům blíže, musí být stávající poskytovatel služby připraven nabídnout něco, co zákazníky motivuje k tomu, aby navštívili právě jeho provozovnu, nehledě na to, že je vzdálenější, než ta konkurenční. Je-li podnikatel dostupný po celý den, může se zákazník snadno domluvit na termínu poskytnutí služby. Nedovolá-li se však jednomu poskytovateli, zavolá jinému. Dostupnost a ochota obsloužit zákazníka v době, kdy si to přeje, se mohou stát významnou konkurenční výhodou.

Návrhy lze se zákazníkem vytvářet během osobní schůzky, nebo mohou být následně zaslány e-mailem. Zákazník by však měl být upozorněn na to, za jak dlouhou dobu je živnostník schopen návrh vytvořit a dodat.

Všichni tři živnostníci využívají přímou distribuční cestu, nevyžívají obchodních zástupců ani zprostředkovatelů. Služby poskytují vždy osobně (případně prostřednictvím svých zaměstnanců) a vyžaduje-li to povaha služby, zajišťují také dopravu zboží.

## 6.7 Komunikace

Komunikace je pro drobné živnostníky nezbytná, a to jak pro vytvoření povědomí o firmě, tak i během utváření pozitivních vztahů se zákazníky. Nejedná se pouze o reklamu, ale také o podnikovou webovou stránku, vzhled firemních dokumentů, styl informačních e-mailů, způsob osobní komunikace se zákazníky apod.

Každý způsob komunikace musí být v souladu se všemi ostatními, jinak může být zákazník prezentací firmy zmatený, případně i znechucený (inzerát sliboval přátelskou atmosféru, ale podnikatel se během schůzky choval povýšeně a nepřátelsky). Velký význam má co říkáte, komu a jak to sdělujete. Důraz má být kladen zejména na pravdivost informací. Chce-li např. čalouník oslovit ženy, nemá smysl dávat inzerát do časopisů věnující se myslivosti a popisovat v něm proces výroby nábytku. Pro každou cílovou skupinu je nutné komunikaci naplánovat zvlášť.

Analýza se zaměřuje na komunikační aktivity, které drobní živnostníci realizují, jejich logo, webovou stránku, poslání, slogan a osobní komunikaci se zákazníky:

Tabulka 5 – Komunikace živnostníků (Zdroj: vlastní)

	<b>Instalatér Karel</b>	<b>Kadeřnice Petra</b>	<b>Čalouník Tomáš</b>
<b>Stávající aktivity</b>	Webová stránka, 5 reklamních plachet, polep vozů, potisk triček, sponzoring.	Obecní infokanál, webová stránka.	Webová stránka, potisk vozu.
<b>Webová stránka</b>	Přehledná, nepříliš kvalitní (nedodělané části, chybějící informace, nefunkční vyhledávání).	Velmi přehledná, informačně přínosná (včetně ceníku a fotografií).	Přehledná, pravidelně aktualizovaná, informačně přínosná. Využívá klíčových slov.
<b>Logo</b>	Ano.	Ne.	Ano.
<b>Poslání</b>	Ne.	Ne.	Ne.
<b>Slogan</b>	Ne.	Ne.	Ne.
<b>Osobní komunikace</b>	Přátelský, ochotný, naslouchající.	Přátelská, usměvavá, otevřená.	Přátelský, otevřený, trpělivý, naslouchající.

Tomáš měl v minulosti rozhlasovou reklamu v Rádiu Zlín, tištěné reklamy v katalogích o bydlení, placenou reklamu na vyhledávači Seznam.cz a pasivně své služby prezentoval na veletrhu Dům a bydlení (měl zde umístěné své letáky a vizitky k rozebrání, osobně se však neúčastnil). Žádná z těchto aktivit nebyla efektivní (nezvýšila mu návštěvnost webu ani množství zakázek), proto od nich upustil.

Tomášova webová stránka využívá klíčových slov, po jejichž zadání do vyhledávače se odkaz na web zobrazí na prvních místech.

Přestože si Karel a Tomáš vytvořili firemní logo, využívají ho pouze v některých případech. Karlovo logo je umístěné na firemním oblečení a díky sponzorskému daru také na dresech spolku dobrovolných hasičů působícím v obci, kde má Karel provozovnu. Na webové stránce, reklamních plachtách, vizitkách ani fakturách toto logo však není. Tomáš své logo umístil pouze na webovou stránku a některé vizitky.

Má-li Karel se zákazníkem vážný problém, dokáže na něho zvýšit hlas a ustoupit od přátelského přístupu, což mu ubírá na profesionalitě. Petru rozhodí zákaznice s nevychovaným dítětem, hlas na ni však nezvyšuje. Tomáš na otázky odpovídá pohotově a neúnavně, díky čemuž se mohou zákazníci zbavit nejistoty, která může být s nákupem nábytku na míru spojena. Jeho přístup je profesionální a v případě problémů na sobě nedává nic znát.

## Shrnutí a doporučení

Veškeré reklamní aktivity, které dotázaní živnostníci dělají (či dělali), měly za cíl informovat o jejich službách a přesvědčit nové zákazníky ke koupi. K upevňování vztahů využívají zejména osobní komunikaci a k připomenutí vizitek.

Drobní živnostníci do reklamních aktivit příliš neinvestují a spoléhají se na to, že budou mít dostatek zákazníků buď díky referencím, anebo díky tomu, že si je klienti najdou na internetu. Pokud se však o jejich činnosti nikdo nedozví, nemůže jejich služeb vyzkoušet a nemůže šířit ani případné reference. Investice do některých aktivit je tedy na místě.

Poslání ani logo pro analyzované živnostníky nejsou příliš podstatné. Poslání je však důležité, protože zákazníkům pomáhá pochopit činnost podniku a odstranit jejich případnou nejistotu. Logo se zase dokáže dostat do podvědomí zákazníků, pomáhá firmu odlišit od konkurence a zhmotnit službu. Začít používat již jednou vytvořené logo na všech vizitkách, fakturách a dalších dokumentech není finančně náročné, složitější je změna polepu vozidel, nebo vyšívatí firemních triček. I taková investice se však z dlouhodobého hlediska vyplatí.

Výhodnou investicí je profesionální webová stránka. Ta by měla být přehledná, informačně přínosná a líbivá na pohled. Při nakupování služeb mohou zákazníci pociťovat velkou nejistotu, proto je vhodné nabízené portfolio služeb (a ideálně i průběh jejich poskytování) podrobně popsat. Přidá-li zde živnostník i obchodní podmínky, zákazník si o službě dokáže vytvořit ucelenější obraz a jeho nejistota se podstatně sníží.

Při využití správných klíčových slov bude web ve vyhledávacích snadné nalézt, čímž se značně zvýší pravděpodobnost, že bude mít podnikatel více zákazníků. Tato taktika se dlouhodobě vyplácí čalouníkovi, ke kterému většina zákazníků přichází právě na základě zhlédnutí jeho webové stránky.

Další investicí mohou být vizitky, které zákazníkům umožňují mít na živnostníka kontakt neustále po ruce (dělají službu hmatatelnější) a případně i šířit reference. Aby zabránili tomu, že zákazník vizitku ihned vyhodí, je vhodné na ni z druhé strany nechat vytisknout kalendář. Do toho může podnikatel zákazníkovi vyznačit, kdy bude (nebo byla) jeho zakázka hotová a klient tak má přehled o tom, odkdy běží jeho záruční lhůta.

Inzerce na infokanálu (jako má Petra) není příliš efektivní, neboť cílí pouze na obyvatele obce, kteří mají o firmách sídlících v jejich sousedství většinou přehled. Tento způsob prezentace slouží pro připomenutí živnostníkovy činnosti, ne pro získání nových zákazníků.

Za zvážení stojí také reklamní předměty, jejich nákup je však výrazně omezen rozpočtem. Kalendáře s realizovanými zakázkami (účesy, nábytek, koupelny...) by si zákazníci prohlédli se zájmem, nicméně jejich výroba je nákladná (200 kusů stolních kalendářů vyjde cca na 45 000 Kč). (Dinocommerce, 2011 [online]) Reklamní propiska je sice levnější (500 kusů vyjde na cca 1 100 Kč), nicméně tento předmět se pravděpodobně ztratí v množství firemních propisek, které doma průměrný spotřebitel již má. (Reprop, 2010 [online])

Pro živnostníky stojí za zvážení investice do médií, které existují v regionálních mutacích. Nemá smysl platit např. spoty v rádiu, které vysílá celoplošně, pokud podnikatel působí pouze v některém kraji. Neustále je třeba mít na paměti, že každé médium má svá specifika, v důsledku čehož může být jeho využití na určité účely podstatně omezeno. (viz. Příloha P II – Typy médií)

Zajímavou možností je guerilla marketing. Pokud živnostník zvolí kreativní způsob prezentace (kadeřnice si např. vyhlédne strom u frekventovaného chodníku a vyzdobí ho svými vizitkami a prázdnými obaly od barev na vlasy), může se zájem o jeho služby zvýšit.

Podpora prodeje živnostníci nevyužívají, ani jeden neposkytuje slevy, bonusy nebo nějaké kupony. Čalouník a instalatér nemají stálé zákazníky, takže je pro ně investice do věrnostních aktivit neúčelná, tato možnost se však nabízí kadeřnici, která má stálou klientelu.

Přestože čalouník vyrábí i nábytek, který navrhuje sám, nevystavuje ho na veletrzích. Veletržní účast bývá finančně velmi nákladná, nicméně díky vysoké návštěvnosti zájemců o určité téma přínosná. Jsou pořádány i levnější typy veletrhů – například stánek o ploše 9 m<sup>2</sup> na veletrhu Stavíme-bydlíme, pořádaném v Uherském Hradišti, vyjde přibližně na 12 000 Kč (včetně registračního poplatku a stolku). (Omnis, 2012 [online])

PR se živnostníci taktéž nezabývají a spoléhají se zejména na osobní komunikaci se zákazníky. Přestože může sponzorování nějaké události (např. místního plesu) posílit image podniku, této možnosti využívá pouze instalatér. Pořádání eventů je finančně i časově náročné, proto je rozumné, že se touto aktivitou drobní podnikatelé nezabývají. Čeho by však mohli využít, jsou odborné články pro tisk. Najde-li se zajímavé téma, je větší pravděpodobnost, že bude článek otištěn – ovšem za předpokladu, že nebude působit jako reklama. Čalouník tak může popsat výhody nábytku na míru, kadeřnice informovat o nejnovějších trendech a instalatér o nových technologiích, které lze do domácností či firem instalovat.

Drobní podnikatelé nevyužívají ani přímého marketingu, nemají totiž databázi svých zákazníků. Kadeřnice své klienty zná, a protože k ní chodí pravidelně, může je o všem informovat osobně, prostřednictvím infokanálu nebo webu. Čalouník a instalatér nemají stálé zákazníky a necítí potřebu informovat klienty o novinkách. Databáze však může sloužit pro připomenutí se, komunikování nově poskytované služby a budování vztahů se zákazníky. Čalouník např. může obeslat své zákazníky a zeptat se jich, zda jsou s nábytkem spokojeni a zda je všechno v pořádku – zákazník tak vidí, že se o něho živnostník zajímá a vytváří si na něj pozitivní dojem. Tato taktika může být velmi úspěšná také u firemních zákazníků – existují například sítě hotelů a v případě, že bude jeden hotel se službou spokojen, doporučí čalouníka či instalatéra také spřáteleným hotelům. Právě díky referencím mají poskytovatelé služeb velkou šanci, že o ně projeví zájem nový zákazník. Lidé totiž věří zkušenostem svých známých více, než jakékoli reklamní aktivitě.

Největší pozornost dotazovaní živnostníci intuitivně věnují osobní komunikaci se zákazníky a vytváření pozitivních vztahů. Všichni tři vždy usilují o dosažení přátelského přístupu, jsou schopní a ochotní poradit, dovedou naslouchat přáním a potřebám zákazníků. Trpělivé naslouchání a kladení dotazů vede k tomu, že zákazník dovede popsat svůj problém či přání, díky čemuž živnostník pochopí, na co se má při poskytování služby zaměřit a zákazník tak s výslednou kvalitou služby bude pravděpodobně spokojený. Takový profesionální přístup pozitivně ovlivňuje image celého podniku a u zákazníků vzbuzuje důvěru.

Zde jsme dospěli ke kladným odpovědím na výzkumné otázky. Všichni dotazovaní živnostníci strukturují svůj komunikační mix na základě intuice a selského rozumu (dokonce i Petra, která má vzdělání v oblasti marketingu). Pokud se věnují PR aktivitám, direct marketingu, podpoře prodeje nebo reklamě, tak spíše okrajově či nárazově. Stěžejní pro ně je osobní kontakt se zákazníkem, profesionální přístup, vytváření pozitivních vztahů a přátelské atmosféry. Osobní prodej a webová stránka podniku jsou pro ně hlavními komunikačními nástroji.

Rada na závěr: Při jakékoli komunikaci se zákazníky buďte upřímní, asertivní a slibujte pouze to, co můžete splnit. Lež se nevyplácí.

## 6.8 Lidé

Na produkci služby se často podílejí jak její poskytovatelé, tak i samotní zákazníci. Disponuje-li podnik kvalifikovanými, schopnými a ochotnými zaměstnanci, je větší pravděpodobnost, že bude zákazník se službou spokojený.

### 6.8.1 Zaměstnanci

Zaměstnanci jsou v podnicích služeb velmi cenným kapitálem, protože mají vliv na to, jak bude zákazník podnik vnímat. Ve větších firmách bývají funkce jednotlivých zaměstnanců rozděleny, takže ne každý se běžně dostane do kontaktu se zákazníky. Drobní živnostníci zaměstnávají minimum pracovníků, proto musí být každý z nich schopen plnit více funkcí.

Analýza se zabývá případnými stálými zaměstnanci (včetně jejich vzdělání) a brigádníky, také však outsourcovanými aktivitami:

Tabulka 6 – Zaměstnanci (Zdroj: vlastní)

	<b>Instalatér Karel</b>	<b>Kadeřnice Petra</b>	<b>Čalouník Tomáš</b>
<b>Stálí zaměstnanci</b>	1 vyučený instalatér s podnikatelskou nadstavbou, 1 skladník.	Ne.	Ne.
<b>Brigádníci</b>	Příležitostně ano.	Ne.	Příležitostně ano.
<b>Outsourcing</b>	Účetní, správce webu.	Ne.	Účetní, správce webu.

Tomáš nikomu nedůvěřuje, chce mít jistotu, že bude práce kvalitní, proto žádné zaměstnance nemá. Petra si veškeré činnosti dělá sama, pouze s webovou stránkou jí pomáhá bratr, který v rámci studia absolvoval několik kurzů týkajících se tvorby webových stránek.

Karel i Tomáš jsou v případě, že se do jednoho období koncentruje velký počet zakázek, ochotni zaměstnávat brigádníky. Tomáš s pomocí jednoho již v minulosti osvědčeného čalouníka počítá i do budoucna, jiné brigádníky nezaměstnává.

### Shrnutí a doporučení

Pouze někteří majitelé firem jsou ochotni mít zaměstnance nebo brigádníky. Živnostníci mohou v případě zvýšené poptávky najímat brigádníky, je s tím však spojené riziko, že narazí na nespolehlivé či problematické jedince (kleptomany, hypochondry, aj.), nebo že tito příležitostní pracovníci nebudou vnitřně motivováni odvádět kvalitní výkon. Správný



výběr a motivace zaměstnanců jsou proto nesmírně důležité a potenciální zaměstnavatelé by je neměli podceňovat. Toto pravidlo platí v podnicích zabývajících se poskytováním služeb dvojnásobně.

Potřebuje-li živnostník někoho na výpomoc, může navštívit nejbližší školu, která vzdělává studenty v jeho oboru. Vyučující mu doporučí šikovné a pracovité studenty (primárně z vyšších ročníků), kteří budou schopni živnostníkovi pomoci. Ten studentům na oplátku poskytne praxi v oboru a v případě spokojenosti i dlouhodobější spolupráci.

Činnosti, kterým živnostníci nerozumí anebo je dělají nepravidelně, je vhodné řešit prostřednictvím outsourcingu.

Drobní živnostníci nemají své podniky nijak složitě strukturovány. Často se rozlišují dvě kategorie pracovníků: majitel a zaměstnanci. Majitel bývá kontaktní osobou, tzn. do styku se zákazníky přichází ve většině případů a má vliv na marketingový mix. Ostatní zaměstnanci jsou tzv. obsluhující – často jsou ve styku se zákazníky, ale na marketingový mix mají minimální, nebo žádný vliv.

### 6.8.2 Zákazníci

Analýza zjišťuje, zda živnostníci své zákazníky vyhledávají aktivně, jaký typ zákazníků jejich služeb nejčastěji využívá, jaké je geografické rozložení zákazníků, zda mají živnostníci stálé zákazníky, zda si vedou jejich databázi a zda od nich získávají zpětnou vazbu:

Tabulka 7 – Zákazníci (Zdroj: vlastní)

	<b>Instalatér Karel</b>	<b>Kadeřnice Petra</b>	<b>Čalouník Tomáš</b>
<b>Shánění zákazníků</b>	Pasivní, přicházejí na základě referencí nebo webu.	Pasivní, na základě referencí, ale i webu.	Pasivní, 98 % na základě webu, 2 % na základě referencí.
<b>Typ zákazníků</b>	Široké spektrum, nediferencovaný trh, různé sociální třídy, domácnosti i firmy.	Nižší a střední sociální třída, široké věkové spektrum (průměr 35 let), ženy i muži.	Střední a vyšší sociální třída, zejména do 45 let, obyvatelé domů. Také firmy (20 %).
<b>Geografie</b>	Zejména Zlínský kraj, ale i zahraničí.	Místní trh (v rámci dvou obcí).	Česká republika, ale i zahraničí.
<b>Stálí zákazníci</b>	Firmy ano, domácnosti ne.	Převážně ano.	Z 99 % ne.
<b>Databáze</b>	Ne.	Ne.	Ne.
<b>Zpětná vazba</b>	Nahodile.	Nahodile.	Ne.

Tomáš dříve posílal nabídky svých služeb do firem, ale protože tato taktika nebyla efektivní, upustil od ní. Karlovi některé zakázky zprostředkovává jeho otec podnikající v příbuzném oboru. Ani jeden z živnostníků své zákazníky nikdy neodmítá.

Karel a Tomáš své služby poskytují také firmám. Zákazníků z domácností mají sice podstatně více, firmy však poptávají velké množství služeb a jejich zakázky jsou finančně nákladnější. V konečné kalkulaci je zisk z obou skupin vyrovnaný.

Tomáš a Karel mají k dispozici veškeré uložené faktury a dokumenty – v těch se sice dá vyhledávat, nicméně tato činnost je vzhledem k počtu dokumentů časově velmi náročná.

Zpětnou vazbu živnostníci získávají spíše nahodile. V případě, že některého klienta potkají, ptají se, zda je s provedenými pracemi spokojený a zda je všechno v pořádku.

### **Shrnutí a doporučení**

Dotázaní živnostníci své zákazníky aktivně nevyhledávají a spoléhají na to, že se jim zájemci o poskytnutí služby ozvou sami.

Protože se živnostníkům noví zákazníci ozývají na základě webové stránky nebo referencí, měli by se zaměřit na to, aby byl jejich web funkční a informačně přínosný (více viz. kapitola 6.7 Komunikace). Taktéž je užitečné podporovat šíření referencí. Zajímavou možností je zpřístupnění veřejného diskusního fóra přímo na stránce podniku. Obslužení zákazníky zde mohou sdílet své zkušenosti, díky čemuž si potenciální zákazníci mohou o poskytovateli služby udělat určitý obrázek a současně snížit svoji případnou nejistotu. Navíc, napíše-li někdo natolik negativní komentář, že by mohla být poškozena image podniku, může tento komentář živnostník nechat odstranit (byť to není úplně čistá taktika).

Velmi levným, ale přesto efektivním způsobem šíření referencí může být založení firemního profilu na sociální síti. Např. na Facebooku může spokojený zákazník sdílet fotografie a psát firmě na zed' komentáře, které vidí i jeho přátelé, na základě čehož se o firmě dozvědí další a další lidé. Sociální sítě navíc podporují získávání zpětné vazby a utváření vztahů se zákazníky. Chce-li však podnik prostřednictvím sociálních sítí nastavit efektivní komunikaci, musí na tyto aktivity mít dostatek času.

V případě, že chce drobný živnostník obsluhovat také zahraniční trhy (byť nepravidelně), musí ovládat alespoň jeden cizí jazyk.

Všichni tři živnostníci mají přehled o tom, jaký typ zákazníků k nim chodí nejčastěji. Protože své zákazníky aktivně nevyhledávají, necítí potřebu dělit je na segmenty, které by oslovovali jim přizpůsobenými formami komunikace. Tato strategie dotázaným živnostníkům prozatím vyhovuje, pokud by však svůj podnik chtěli rozšiřovat, segmentace a cílení na určité typy zákazníků by jim umožnily jejich efektivnější oslovení.

Podniky obsluhující široké spektrum zákazníků by si měly vést databázi zákazníků. Někteří živnostníci ji nepovažují za důležitou, protože nemají stálé zákazníky. I oni však mohou s databází pracovat tak, aby jim přinesla určitý užitek (více viz. kapitola 6.7 Komunikace).

Někteří živnostníci od svých zákazníků získávají zpětnou vazbu, nicméně dělají to spíše nahodile. Možnost vyjádřit se ke kvalitě poskytnuté služby však může být pro některé zákazníky velmi důležitá a ptá-li se podnik na jejich spokojenost, vytváří si o něm pozitivnější představy, než když o ně podnikatel nejeví žádný zájem. Dobrou volbou je zpřístupnění on-line formuláře, do kterého mohou zákazníci napsat svůj názor. Živnostník by však o této možnosti měl každého zákazníka upozornit, nejlépe ihned po poskytnutí služby.

## 6.9 Materiální prostředí

Veškeré hmotné prvky, se kterými zákazník přijde do styku během procesu poskytování služby, mají vliv na jeho pocity i vnímání firmy jako takové. Nebude-li se zákazník cítit dobře, pravděpodobně už se nikdy nevrátí. Podobně je tomu i u zaměstnanců, kteří se při poskytování služby musí cítit pohodlně. Nespokojený zaměstnanec nebude odvádět kvalitní práci, v důsledku čehož utrpí celková image podniku.

V analýze je popsán přístup do provozovny či kanceláře i její pohodlí pro zákazníky. Následně jsou analyzovány tištěné dokumenty, se kterými se zákazníci běžně setkávají (faktury, vizitky, aj.) a případně i styl odívání poskytovatele služby:

Do Tomášovy kanceláře se jde přes výrobní prostory. Některé zákazníky to může rušit, jiní ocení možnost vidět, jak výroba probíhá, navíc si mohou již vyrobené kusy vyzkoušet a přesvědčit se tak o jejich kvalitě.

Petřino provizorní vybavení u nových klientů může vyvolat pochybnosti o kvalitě služby.

Z Karlových i Tomášových cenových nabídek je zřejmé, co, v jakém množství a za kolik peněz mohou zákazníkovi na základě jeho potřeb nabídnout. U faktur je taktéž patrné, kdo (zákazník), komu (podnikateli), za co, do kdy a kolik korun má platit.

Tabulka 8 – Materiální prostředí (Zdroj: vlastní)

	<b>Instalatér Karel</b>	<b>Kadeřnice Petra</b>	<b>Čalouník Tomáš</b>
<b>Přístup do provozovny</b>	Přes obchod jeho otce.	Přes uklizenou chodbu.	Přes výrobní prostory.
<b>Pohodlí a čistota</b>	Nepohodlné sezení (málo prostoru pro nohy, židle na úrovni dveří). Občas nepořádek ve formě papírů na stole.	Ano (i přes provizorní vybavení provozovny). Místnost je po každém zákazníkovi ihned uklizena.	Ano. Prostory jsou před návštěvou zákazníka uklizeny.
<b>Vybavení</b>	Moderní.	Provizorní.	Moderní.
<b>Dokumenty</b>	Přehledné a srozumitelné, bez loga.	Čitelný a přehledný vytištěný ceník i ručně vypsany paragon.	Přehledné a srozumitelné, bez loga.
<b>Vizitky</b>	Chaotické, ale informačně hodnotné.	Ne.	Více typů, různá úroveň, neprofesionální.
<b>Oblečení</b>	Firemní, s logem.	Pohodlné kalhoty a triko, kadeřnický pás.	Pohodlné oblečení.

Karlový vizitky působí neprofesionálně, obsahují sice veškeré kontaktní údaje, ty jsou však sděleny 4 různými velikostmi a 4 odlišnými barvami písma, což je značně neestetické.

U Tomášových vizitek je patrný vývoj. Zatímco některé vypadaly jako parte (černé písmo na bílém papíře, navíc lemované černým rámečkem), další typ má velmi zajímavý design a dokonce je zde i logo firmy. Z informačního hlediska však tyto vizitky působí spíše jako miniaturní reklamní leták, protože je na nich vyjmenován veškerý nábytek, který je Tomáš schopen vyrobit. Poslední vizitka, která je vizuálně nejzajímavější, obsahuje pouze již zmíněný výpis typů nábytku a jakékoli kontaktní informace (kromě telefonního čísla a adresy webové stránky) jsou nahrazeny fotografií nábytku, která dobře kontrastuje s pozadím vizitky. Kdyby Tomáš vedle fotografie místo výpisu nábytku umístil své kontaktní informace, získal by velmi působivou a informačně hodnotnou vizitku.

Karel i jeho zaměstnanci nosí firemní oblečení, v případě jeho ušpinění se však nestíhají vždy převléknout, v důsledku čehož může utrpět image podniku. Petra i Tomáš se převlékají vždy.

### Shrnutí a doporučení

Dotázaní živnostníci si své provozovny vytvořili tak, aby se v nich cítili dobře a současně je mohli plnohodnotně využívat. Přestože každý svým zákazníkům připravil určité zázemí,

nemusí to znamenat, že se budou v provozovně cítit dobře. Všichni tři živnostníci se snaží, aby jejich provozovna byla uklizená a nepůsobila tak na zákazníky negativním dojmem.

Veškeré tištěné dokumenty, které živnostníci poskytují svým zákazníkům, jsou přehledné a srozumitelné. Problém je však u vizitek, které nepůsobí příliš profesionálně.

Živnostníci dbají na čistotu a v případě znečištění oděvů se před stykem se zákazníky převlékají. Upravený a čistě oblečený personál působí lépe, proto odívání nelze podceňovat.

Do materiálního prostředí patří také již zmiňovaný potisk automobilů a reklamní materiály (viz. kapitola 6.7 Komunikace).

Cokoli, s čím zákazníci během poskytování služby přicházejí do styku, má vliv na vnímání kvality služby. Proto by drobní živnostníci stav svého materiálního prostředí rozhodně neměli brát na lehkou váhu.

## 6.10 Procesy

Efektivní řízení jednotlivých činností vede ke spokojenosti zákazníků i zaměstnanců, proto by podnikatelé měli věnovat pozornost tomu, jak jsou tyto aktivity vykonávány.

Analýza se zaměřuje na celkový průběh poskytování služby od prvotního kontaktu se zákazníky po zaplacení a rozloučení, dále je zkoumána efektivita organizace času.

### 6.10.1 Instalatér Karel

Když Karlovi zavolá zákazník, zeptá se ho, o jakou službu má zájem, případně jaký má problém, a na základě zjištěných informací činí rozhodnutí. Je-li záležitost neodkladná, Karel zákazníkovi sdělí, za jak dlouho je schopen přijet a problém vyřešit. Jedná-li se o zakázku, kterou je potřeba naplánovat a přizpůsobit přání zákazníka, domluví se Karel na termínu osobní schůzky. Na základě schůzky pak vytváří nabídkový list, který je schopný dodat již následující den.

Souhlasí-li zákazník s nabídkovým listem, domluví se Karel na termínu provedení prací. Čekací lhůta se pohybuje od několika hodin do cca 3 dnů – vše záleží na počtu zakázek, které musí Karel v danou chvíli řešit a na počtu i schopnostech jeho zaměstnanců.

Během poskytování služby není nutná přítomnost ani asistence zákazníka. Karel svoji práci zvládne sám nebo, v případě náročnějších činností, s sebou bere svého zaměstnance.

Po dokončení veškerých prací a ujištění se, že je vše podle představ zákazníka, po sobě Karel uklízí zbytky materiálů včetně obalů zboží (domácí úklidové práce však nechává na klientovi). Následuje předání faktury, platba za provedené práce a připomenutí, že kdyby nastal nějaký problém, může se zákazník kdykoli ozvat. Poté Karel s pozdravem odchází.

Karel se snaží svoji práci organizovat tak, aby měl čas i na své koníčky, ne vždy se mu to však daří. Pro zákazníky musí být dostupný 24 hodin denně, aby se mu mohli dovolat v případě nějaké havárie. Odjíždí-li na dovolenou, deleguje veškeré činnosti svému kolegovi, který má za úkol havárie vyřešit.

### 6.10.2 Kadeřnice Petra

Petra se každého zákazníka ptá, o jaké služby má zájem. Na základě zjištěných informací si na klienta vyhradí určitý čas a na tuto dobu si nikoho dalšího neobjednává. Navíc počítá s časovou rezervou cca 15 minut. Tato taktika jí pomáhá minimalizovat čekací dobu.

V případě, že zákazník zruší objednávku, věnuje se Petra vyúčtování, úklidu, nebo nákupu materiálu a efektivně tak volný čas využije.

Jakmile zákazník přijde do kadeřnictví, sdělí Petře své přání nebo ji požádá o radu, jak má svoji vizáž změnit. Petra každému ochotně radí, navrhuje různá řešení a je-li to možné, ukazuje podobné účesy v kadeřnických časopisech. Jakmile se zákazník pro něco rozhodne, začne Petra plnit jeho přání.

Během poskytování služby je nezbytná přítomnost zákazníka, který navíc musí sedět v co nejklidnější poloze. Jakýkoli nadměrný pohyb (typický pro malé děti) Petře ztěžuje práci.

Petra se pravidelně ptá, zda je zákazník spokojený (např. s délkou vlasů) a jakékoli případné odchylky se snaží odstranit. Po dokončení práce sdělí cenu, a jakmile zákazník zaplatí, loučí se s ním. Poté svoji provozovnu uklízí, aby byla čistá a připravená na další klienty.

Vzhledem k tomu, že má Petra přehled o délce trvání jednotlivých činností, dokáže si velmi efektivně organizovat čas tak, aby se mohla věnovat svým koníčkům. Kdykoli si něco potřebuje zařídit, nikoho v daném termínu neobjednává. Plánovanou dovolenou oznamuje vždy předem, a protože nemá žádné zaměstnance, nikdo za ni nikdo nezaskakuje.

### 6.10.3 Čalouník Tomáš

Tomáš si s každým zákazníkem domlouvá osobní schůzku. Jakmile od zákazníka získá veškeré potřebné informace, do 3 dnů mu pošle cenový návrh.

95 % zákazníků s cenovým návrhem souhlasí a objednávku potvrdí. Tomáš jim obratem sděluje přibližný termín dodání nábytku (cca do 3 – 8 týdnů) a zasílá zálohovou fakturu, po jejímž uhrazení zadává truhlářovi návrh kostry a objednává veškeré potřebné materiály. Nastane-li nějaká změna či problém (např. zpoždění dodávky potahového materiálu), je na to zákazník vždy upozorněn a Tomáš se mu za vzniklé komplikace omluví.

Ihned po dokončení nábytku Tomáš volá zákazníkovi a domlouvá se na termínu dodání. Většinu zboží distribuuje osobně a po jeho dodání předá klientovi fakturu (v případě, že je se zbožím spokojený). Nedohodli-li se jinak, zákazník na místě doplatí zbytek částky, Tomáš mu připomene dvouletou záruční lhůtu a s pozdravem odjíždí.

Tomáš si ve většině případů dokáže zorganizovat čas tak, aby se mohl věnovat i svým zálibám. Protože nemá zaměstnance, nemůže jim v případě své dlouhodobější neschopnosti delegovat úkoly. Jelikož se však jeho otec věnuje stejnému řemeslu, může neodkladné zakázky nebo některé činnosti přenechat mu.

### 6.10.4 Shrnutí a doporučení

Každý živnostník má zaběhlé postupy, které v rámci své práce uplatňuje. Důležitá je pro ně dostupnost na telefonu, aby se potenciální zákazníci spolehlivě dovolali. Neméně významné je dodržování pravidel slušného chování, zjišťování, zda je zákazník s provedenou prací spokojený a připomenutí, že je poskytovatel služby připravený řešit případné problémy.

Vyjde-li najevo, že mohou být některé činnosti vykonávány efektivněji, případně k větší spokojenosti zákazníků nebo zaměstnanců, je rozumné veškeré změny dobře naplánovat a co nejdříve realizovat.

Organizaci času věnuje největší pozornost kadeřnice, která má zkušenosti s tím, jak jsou jednotlivé činnosti časově náročné. V některých oborech je však přesné plánování omezené i faktory, které podnikatel nemůže ovlivnit (dopravní zácpa, havárie u jiného klienta, aj.).

Problémy s organizací času může pomoci vyřešit zaměstnání brigádníků nebo delegování úkolů stávajícím zaměstnancům. Díky správnému time managementu a organizaci práce

bude lépe využita kapacita podniku, což povede ke spokojenosti majitele (může obsloužit více zákazníků a tím pádem mít vyšší zisky), zaměstnanců (nebudou v neustálém stresu) i zákazníků (zkrátí se čekací lhůta).

## 6.11 Závěrečná shrnutí a doporučení

Celkové srovnání respondentů je v Příloze P III – Srovnání živnostníků.

Z provedených analýz je patrné, že i podnik řízený na základě intuice a selského rozumu může prosperovat a přinášet jeho majiteli zajímavé zisky. Je však zjevné, že se znalostí marketingu by tito podnikatelé mohli na trhu dosáhnout znatelně větších úspěchů.

Každý živnostník musí efektivně pracovat se svým marketingovým mixem, protože jen tak může být jeho podnik úspěšný. Aby byl tento mix vhodně nastavený, je nezbytné provést několik analýz, které podnikatelům umožní lépe poznat své možnosti, ale také možnosti a potřeby trhu.

Drobní živnostníci analýzy před tím, než vstoupí na trh, nedělají. Ve skutečnosti je většinou nedělají vůbec a spoléhají se na to, že svůj marketingový mix nastaví díky intuici tak, aby dokázal upoutat pozornost dostatečného počtu zákazníků. Mnozí podnikatelé navíc nemají v oblasti marketingu žádné vzdělání, v důsledku čehož mohou být některé jejich taktiky vysoce neefektivní. Ne vše je totiž možné řídit pomocí intuice a selského rozumu.

Neexistuje jednoznačné a všeobecně platné pravidlo, při jehož dodržení by drobní živnostníci vždy mohli prosperovat. Můžeme zmínit několik poznatků a skutečností, na které by si podnikatelé měli dát pozor, neboť jejich zvážení může ovlivnit životaschopnost podniku.

Významnou roli hrají fixní a variabilní náklady, které ovlivňují ceny služeb a v důsledku toho i zisk podniku. Výši fixních nákladů lze poměrně snadno předvídat, variabilní se však neustále mění v závislosti na množství produkce. Aby se podnikatelé vyhnuli problémům, které mohou díky změnám variabilních nákladů nastat, měli by mít zřízenou určitou finanční rezervu, která dokáže případné odchylky pokrýt. Samozřejmostí je pojištění veškerého vybavení, služebních automobilů a provozoven.

Nabízené portfolio služeb může být široké, živnostníci se ale mohou i specializovat, a to buď na konkrétní službu, nebo na určitý segment zákazníků. Musí však dobře zvážit, zda se jim zamýšlená specializace vyplatí více, než kdyby své služby poskytovali všem zákazníkům bez rozdílu.



S poskytovanými službami souvisí možnost záruky a akceptované způsoby platby. U větších zakázek je výhodnější nabízet možnost platby převodem na účet, menší částky lze pohodlně uhradit v hotovosti. Lze-li na službu poskytnout záruku, mohou si podnikatelé sami zvolit, jak dlouhá tato doba bude, jsou však omezeni minimální záruční dobou, kterou zákon stanovuje na 2 roky.

Ceny služeb jsou nejčastěji stanovovány nákladovou metodou, nicméně i zde je třeba pamatovat na to, že pokud s cenou nebudou zákazníci souhlasit, využijí konkurenční nabídky. Některé zákazníky může překvapit i nízká cena, přičemž v takovém případě hrozí, že začnou pochybovat o kvalitě služby. Jakmile se při sdělení ceny začne většina zákazníků tvářit překvapeně, je nutné se nad svojí cenotvorbou zamyslet.

Zjistí-li podnikatel, že má podobné ceny jako konkurence, měl by zjistit, co všechno je v ceně konkurentů zahrnuto. Jakmile někdo poskytuje za stejnou cenu kvalitnější služby, zákazníci se to zpravidla brzy dozvědí a začnou využívat právě jeho služby. Živnostníci by proto měli neustále přemýšlet nad tím, zda nemohou zákazníkům nabídnout něco hodnotného (a ideálně i jedinečného) navíc.

Protože pro některé zákazníky hraje možnost odhadnout cenu služby předem velkou roli, je efektivní zveřejnit svůj ceník na internetu, nebo ho na požádání zasílat e-mailem.

Slevy mohou být užitečným nástrojem ve chvíli, kdy je po službě nízká poptávka. Úpravou cen nebo nabídkou výhodných balíčků služeb se lze velmi efektivně vyrovnat také se sezónními vlivy.

V podnikání je důležitá i distribuce, protože pokud živnostník nebude mít k dispozici veškeré potřebné materiály a pomůcky, nedokáže službu poskytnout. Přestože je potenciálních dodavatelů dostatek, nemusí být jednoduché vybrat si mezi nimi toho pravého. Často je nutné vyzkoušet několik různých dodavatelů, než živnostník zjistí, který z nich je pro vzájemnou spolupráci nejlepší volbou. Pokud si s ním navíc dokáže vytvořit přátelský vztah, zvýší se jeho vyjednávací schopnost ohledně obchodních podmínek a cen zboží.

Směrem k zákazníkům je ve službách nejčastěji využívána přímá distribuční cesta. Podnikatelé však mohou zaměstnat také obchodní zástupce či zprostředkovatele, kteří budou s koncovými zákazníky jednat místo nich. Vybrat vhodný mezičlánek ale může být stejně obtížné, jako najít spolehlivého dodavatele.

Pro zákazníky je důležité, aby jim byla služba v případě potřeby přístupná. Je-li provozovna umístěna daleko, pravděpodobně je to od využití služby odradí. Stejně je tomu u dostupnosti kontaktního pracovníka firmy – v případě, že se zákazník nedovolá, zkusí vytočit číslo některého z konkurentů.

Komunikaci nelze opomíjet. Aby zákazník mohl poskytovatele služby využít, musí se o něm nejprve dozvědět. Jako nejvýhodnější investice se jeví zejména webová stránka podniku, případně drobné sponzorování akcí či událostí. Má-li živnostník definovanou cílovou skupinu zákazníků, může poměrně efektivně využít i nejrůznějších reklamních aktivit (samozřejmě s ohledem na rozpočet). Kreativnější podnikatelé mohou využít také guerilla marketingu, který dokáže upoutat pozornost – ovšem za předpokladu, že je dobře naplánovaný i provedený.

Nejlepší variantou je, když jsou zákazníci s poskytovanými službami natolik spokojeni, že rádi sdělí svoji zkušenost dalším lidem. Tato neplánovaná komunikace je ze strany podniku sice nekontrolovatelná, nicméně pro potenciální zákazníky velmi důvěryhodná. Podnikatelé by proto měli služby poskytovat tak, aby o nich zákazníci měli důvod hovořit. Umožnění zákazníkům sdílet své zkušenosti, je dobrým prostředkem šíření referencí a firmy k tomuto účelu mohou například založit profil na sociální síti nebo zpřístupnit veřejné diskusní fórum na své webové stránce.

Veškeré tištěné dokumenty, které podnikatelé poskytují svým zákazníkům, musí být přehledné a srozumitelné (pro zahraniční zákazníky navíc přeložené do cizího jazyka). Nepochopí-li např. zákazník, jaká bude konečná cena, může být od nákupu služby odrazen.

Vizitka musí být přehledná a informačně přínosná. Pokud na ní chybí většina kontaktů, je vizitka neprofesionálně udělaná a zákazník ji pravděpodobně vyhodí.

Mají-li živnostníci vytvořené firemní logo, měli by ho používat všude, kde je to možné. Logo je užitečným nástrojem, který zákazníkům pomáhá k tomu, aby si podnik zapamatovali a následně zařadili na určité místo ve svém povědomí. A protože zákazníci při výběru mezi různými nabídkami upřednostňují firmy, o kterých už někdy slyšeli, je žádoucí, aby živnostníci svůj podnik do podvědomí zákazníků dostali.

Vnímanou kvalitu služby ovlivňuje také vystupování a jednání živnostníka (i zaměstnanců), vybavení a zařízení provozovny, ale také proces poskytování služby. Neochotný a ne-

přátelský personál je stejně odrazující, jako nekonečně dlouhé čekací lhůty, špinavá zapáchající provozovna či přístroje a pomůcky ocitající se na hranici své životnosti.

Modernizace a nákup nových zařízení jsou výhodnou investicí zejména, umožní-li zrychlení či usnadnění práce, ale také pokud přicházejí do styku se zákazníky a zanedbaný stav stávajících pomůcek by mohl ohrozit image podniku. Neméně důležitá je i změna některých postupů, a to zejména v případě, kdy živnostník zjistí, že by některá z aktivit mohla být vykonávána efektivněji. Dobrá organizace práce je pro úspěch podniku nezbytná.

Investovat lze také do zkušeného a kvalifikovaného personálu, který dokáže plnit přání a potřeby zákazníků a zároveň může živnostníkovi pomoci obsloužit větší počet zákazníků, než by byl schopen zvládnout sám. Výběr spolehlivých zaměstnanců není snadný, proto by mu majitelé firem měli věnovat dostatek času i pozornosti. Ztráta času je méně bolestivá, než ztráta zákazníků, kteří v důsledku nespokojenosti s chováním personálu raději začali využívat konkurenčních služeb.

Některé činnosti je vhodné řešit prostřednictvím outsourcingu, nicméně ani zde není dobrý výběr partnera podceňovat. Hrozí totiž, že tzv. třetí strana nebude úplně spolehlivá a například z podniku vynese některé citlivé informace. Vše by proto mělo být podloženo smlouvou, obsahující i případná opatření za porušení dohodnutých podmínek.

Veškeré prvky marketingového mixu mají vliv na to, jak zákazník vnímá celkovou kvalitu služby. Nebudou-li tyto prvky dobře promyšlené a vzájemně sladěné, může to potenciálního zákazníka od daného poskytovatele služby odradit a zároveň negativně ovlivnit image podniku (Spokojenost zákazníků se službou je možné zjistit výzkumnými metodami, zejména dotazováním.). Proto by živnostníci neměli plánování v této oblasti nikdy podceňovat.

### **III. PROJEKTOVÁ ČÁST**

## 7 ANALÝZY A PLÁNOVÁNÍ U DROBNÝCH ŽIVNOSTNÍKŮ

Cílem projektu je poskytnout drobným živnostníkům návod, jak mohou v rámci své firmy provádět analýzy, na základě kterých budou schopní plánovat a přizpůsobovat svůj marketingový mix aktuálním potřebám trhu.

Veškeré analýzy jsou navrženy tak, aby je byli schopní provádět i podnikatelé bez vzdělání v oblasti marketingu. Nesmíme však zapomínat na možnou přítomnost rizika, že nezkušený živnostník analýzy nedokáže provést správně, v důsledku čehož budou výsledky výrazně zkreslené. Navíc ne všechny informace jsou snadno dostupné. I přesto je však lepší mít o trhu kusé či mírně zkreslené informace, než o něm nevědět vůbec nic.

Provádění analýz může být časově velmi náročné, nicméně podnikatelé, kteří si nemohou dovolit za takové činnosti zaplatit specializovaným firmám či agenturám, si musí uvědomit, že něco (v tomto případě svůj čas) pro získání potřebných informací obětovat musí.

K návodům jsou uvedeny příklady vztahující se k firmě Čalouník, na základě kterých si drobní živnostníci mohou udělat přehled o tom, jak taková analýza či plánování mohou vypadat. Podnikatelé se však návodů nemusí striktně držet, jedná se pouze o doporučení a nastínění, jak lze zjišťovat informace potřebné ke změnám marketingového mixu podniku.

Živnostníci mohou zjistit, zda bylo jejich analyzování i následná změna marketingového mixu úspěšné např. podle toho, že se jim zvýší počet zakázek, návštěvnost webové stránky, aj. Záleží na nich, co si zvolí jako cíl, kterého má být realizovanými aktivitami dosaženo.

### 7.1 Analýza prostředí

Prostředí, ve kterém se podnik nachází, má velký vliv na jeho fungování. Proto by živnostníci měli tyto neustále se měnící podmínky pravidelně monitorovat a snažit se na ně dostatečně rychle reagovat. Existuje mnoho zdrojů, ze kterých se potřebné informace dají zjistit, přičemž nejrychlejší a nejlevnější cestou je monitoring internetu a sledování televizního zpravodajství. V příloze P IV – Užitečné informace a jejich zdroje jsou uvedeny oblasti, které by drobné podnikatele mohly zajímat, včetně odkazů na konkrétní informační zdroje.

## 7.2 Analýza odvětví

Při analýze odvětví se drobní živnostníci mohou inspirovat Porterovým modelem, jehož podstatou je analýza zákazníků, dodavatelů, substitutů, nových a stávajících konkurentů.

Analýza stávajících konkurentů je popsána v následující části práce (viz. kapitola 7.3 Analýza konkurence).

Každý podnikatel má určitý přehled o tom, jak investičně náročný je vstup do odvětví, ve kterém podniká. Je-li k založení živnosti potřeba zajistit mnoho zdrojů (finančních, materiálních i lidských), hrozba vstupu nových konkurentů na trh bude nižší, nicméně potenciál dosažení zisku pro podnik, který bariéry vstupu do odvětví překoná, bude vysoký.

Podnikatel by se měl zamyslet nad tím, jak své aktivity naplánovat, aby oproti stávající i potenciální konkurenci měl nějakou výhodu (například může apelovat na dlouholetou tradici, kvalitní službu, nabídnout zákazníkům věrnostní program...). Úprava marketingového mixu může podniku pomoci zajistit dostatečný počet zákazníků.

Substituty ve službách mohou být dvojího typu – buď zákazník najde alternativní možnost uspokojení své potřeby, nebo si službu poskytne sám. Podnikatelé by měli identifikovat, co je pro jejich službu substitutem – a ten by měli nadále sledovat z hlediska ceny, širší nabídky, komunikačních aktivit i ostatních prvků marketingového mixu. Rizikem je, když jsou náklady potřebné k přechodu od stávajícího výrobku k substitučnímu nízké.

Podnikatelé musí zvážit také vyjednávací sílu svých zákazníků i dodavatelů. Zjistí-li že je na některém z těchto subjektů příliš (někdy až existenčně) závislý, měl by co nejdříve zvážit, zda tento stav nelze změnit. Taková závislost totiž v případě ukončení spolupráce se subjektem může vést k výrazným existenčním problémům živnostníka. Není dobré spoléhat se na případné přátelské vztahy s dodavatelem, protože lidská povaha má tendenci se měnit a navíc nikdy není jistota, že dodavatel z náhlých závažných důvodů (nemoc, stěhování, úraz...) nebude muset svoji činnost ukončit. Podobně je to se zákazníky, kteří navíc mohou být cenově citliví a tedy i ochotní využít služeb konkurence. Nejlepší obranou je udržování dobrých vztahů a přizpůsobení služby na míru přáním a potřebám zákazníka. Bude-li zákazník cítit, že ho poskytovatel služby považuje za svého partnera (a ne za pouhou kasičku, ze které se sypou peníze), pravděpodobnost jeho věrnosti k podniku se zvýší.

Na základě analýz si drobní živnostníci mohou ujasnit, co je v jejich oboru rizikem a co příležitostí, které by se, za předpokladu, že na to mají potřebné předpoklady, mohli chopit.

### **Příklad analýzy odvětví pro firmu Čalouník**

Analýza stávajících konkurentů je v kapitole 7.3 Analýza konkurence.

Bariéry vstupu pro firmu Čalouník byly rozebrány v praktické části práce (viz. kapitola 6.2 Bariéry vstupu do odvětví), proto jsou zde pro připomenutí uvedeny pouze základní body. K založení živnosti v oboru čalouník je potřeba dostatek finančních zdrojů, navíc i zručné ruce a dobré nápady. Přestože existuje mnoho potenciálních dodavatelů, nemusí být vždy snadné najít takového, který vyrobí přesně to, co mu čalouník zadá. Vzhledem k vysoké konkurenci není snadné nalézt zákazníky. Vstoupit do odvětví tedy není úplně jednoduché.

Pro Čalouníkovu zakázkovou výrobu nábytku je substitutem masově vyráběný nábytek, který je běžně k dostání v různých prodejnách, jejichž aktivity lze poměrně snadno monitorovat. V dnešní době spousta obchodů (i Čalouník), nabízí také dopravu zboží, nakoupit nábytek tedy není nijak zvlášť obtížné. Aby měli zákazníci důvod upřednostnit nábytek vyrobený na zakázku, musí Čalouník odstranit jejich případné pochybnosti o ceně, kvalitě, rychlosti dodání, aj. Zvolením vhodné formy komunikace a sdělením veškerých výhod výroby nábytku na míru, navíc s důrazem na českou kvalitu, může oslovit velký počet potenciálních zákazníků a současně je odradit od nákupu masově produkovaného zboží.

Firma Čalouník nemá stále zákazníky a není tedy na žádném z nich výrazně závislá. Podnik by se kvůli zákazníkům dostal do existenčních potíží pouze v případě, že by o jeho služby nejevil zájem vůbec nikdo.

Co se dodavatelů týká, je Čalouník závislý na dodavateli pojivých pěn a molitanů, protože mu veškerý tento materiál dodává pouze jedna firma. V případě, že by tato firma zkrachovala nebo začala výrazně měnit dodavatelské podmínky i ceny, znamenalo by to pro Čalouníka problém spojený s hledáním nového dodavatele. Podobně je na tom s dodavatelem drobného pomocného materiálu, nicméně zde není tak složité tento materiál ve stavu nouze sehnat v jiných obchodech. Jistá závislost je i na stolárnách, protože nejvíce konstrukcí Čalouníkovi dodává stolař A, který má přes 55 let a pomalu se přibližuje důchodovému věku. S jeho odchodem do penze by Čalouník musel konstrukce odebírat od svého druhého dodavatele, který však má vyšší ceny a od Čalouníkovy provozovny sídlí o několik málo

kilometrů dál, než stolař A. S ohledem na toto zjištění by Čalouník měl pravidelně monitorovat své potenciální dodavatele, se kterými by v případě potřeby mohl navázat spolupráci. V současné době například využívá dvě stolárny, od kterých odebírá konstrukce v případě, že předchozí již zmíněné stolárny nejsou schopny jeho poptávku uspokojit. Tato taktika je velmi účelná a efektivní.

### 7.3 Analýza konkurence

Konkurencí je svým způsobem jakýkoli na trhu působící subjekt či firma, u kterého spotřebitelé utrácejí své peníze. Podnikatelé si musí uvědomit, že spotřebitelé mají určitý finanční rozpočet, který musí rozdělit na uhrazení svých potřeb a přání. Po zaplacení všech poplatků (za energie, pojištění apod.) a uspokojení základních potřeb (hlad, ošacení, aj.) jim zbývá určitá částka, kterou dále nějak využijí – buď ji investují, uspoří, nebo utratí, přičemž jejich rozhodnutí se může rok od roku lišit. Proto je třeba sledovat stav ekonomiky, ale také spotřební koš, jehož prostřednictvím lze zjistit, za co spotřebitelé nejvíce utrácejí.

Konkurenci v odvětví je možné snadno zjistit prostřednictvím internetu. Zadá-li podnikatel na vyhledávacím portálu firem (např. Firmy.cz) svoji činnost, ihned se mu ukáže, kolik podniků se touto činností zabývá. Následně o těchto firmách může zjišťovat např. informace o počtu zaměstnanců, obratu, podílu na trhu, poslání, cílech, strategiích, sortimentu, kvalitě služeb, marketingovém mixu, reakcích na různá ohrožení, aj. Ne všechny informace jsou však snadno dostupné a některá data podnikatel o konkurenci pravděpodobně nezíská nikdy. S tímto omezením je třeba se smířit.

Konkurence značek zahrnuje všechny firmy a živnostníky, zabývající se podobnou činností za podobné ceny cílenou na podobné zákazníky. Čím konkrétněji si podnikatel definuje svoji činnost, tím lépe se mu podaří identifikovat svoji konkurenci. Při analýze konkurence značek je ideální vycházet z nalezených výsledků vztahujících se ke konkurenci v oboru.

Pro větší přehlednost lze nalezené informace vkládat do speciálních tabulek. Vždy je nutné určit, jaké činnosti konkurentů podnikatele zajímají, protože právě tyto sledované aktivity tvoří jednu z os tabulky (na druhé ose jsou názvy sledovaných podniků).

Má-li podnikatel zájem zjistit, kdo je jeho největší (primární) konkurencí, musí dále analyzovat, kdo poskytuje totožné služby, jako jeho podnik. Je třeba určit, které činnosti jsou pro živnostníka zásadní a následně zjistit, kdo a případně i v jaké kvalitě je poskytuje.



Podnikatel dále může zjistit, které činnosti konkurenti dělají lépe, a ve kterých oproti nim vyniká. K porovnání slouží metoda benchmarkingu, na jejímž základě lze zjistit silné a slabé stránky vlastního i konkurenčního podniku. Na základě porovnání se živnostník od svého konkurenta může nechat dokonce i inspirovat, učit se od něho.

Podstatou benchmarkingu je volba konkurenta, se kterým se chce živnostník srovnávat. Vůbec to nemusí být nejlepší či největší firma v oboru, důležité je, koho za svoji konkurenci podnikatel skutečně považuje. Následuje výběr kritérií, která mají být porovnávána – ve službách to mohou být například prvky mající význam pro potenciální zákazníky (dostupnost provozovny, rozsah služeb, cena, aj.). Dále probíhá analýza vlastního i konkurenčního podniku a provádí se srovnání za účelem zjištění, jak si podnikatel oproti konkurentovi stojí, v čem je lepší či horší. Zjištěné výhody oproti konkurenci lze komunikovat, nevýhody je ideální eliminovat (určit opatření, díky kterým bude slabá stránka odstraněna).

### **Příklad analýzy konkurence pro firmu Čalouník**

Ze spotřebního koše pro výpočet indexu spotřebitelských cen od ledna 2012 lze zjistit, že kategorie „nábytek“ v celkové spotřebě domácností odpovídá podílu 13,7 z celkového počtu 1 000. V lednu 2011 této podíl odpovídal hodnotě 15,6, takže je patrné, že české domácnosti nákup nábytku začaly omezovat. Pro srovnání, kategorie „potravin a nealkoholické nápoje“ měla v roce 2011 podíl 170,3 a v roce 2012 pouhých 149,8. (ČSÚ, 2011 [online]; Výsledky vyhledávání – ČSÚ, 2012 [online])

Čalouníkovou konkurencí v odvětví jsou všechny firmy, zabývající se výrobou (případně i prodejem) nábytku. Dne 23. března 2012 našel vyhledávací portál Firmy.cz po zadání hesla „výroba nábytku“ 1 575 firem a hesla „výroba zakázkového nábytku“ 2 204 firem (z toho 354 sídlí ve Zlínském kraji). Po zadání hesla „prodej nábytku“ bylo nalezeno 3 792 firem a hesla „prodej sedacího nábytku“ 646 firem (z toho 84 firem ve Zlínském kraji). (Katalog firem a institucí, 1996-2012 [online]) Asociace českých nábytkářů sdružuje přes 70 firem (AČN, 2012 [online]), členem Cechu čalouníků a dekoratérů je více než 80 firem (Cech čalouníků a dekoratérů, 2012 [online]). Na českém trhu působí i zahraniční giganti jako Ikea, XXXLutz nebo Kika. Je tedy zřejmé, že konkurence v odvětví nábytku je velká.

Protože firma Čalouník prodává své výrobky po celém území České republiky (a občas i v zahraničí), je pro ni konkurence značek velká. Analýza veškerých konkurentů je časově velmi náročná, je tedy lepší, když se podnikatel zaměří pouze na některé kraje či oblasti.

Pro větší přehlednost je dále uvedena analýza konkurentů ve Zlínském kraji, kde má Čalouník své sídlo.

Do tabulky (viz. Příloha P V – Analýza konkurence firmy Čalouník) jsou zaznamenáni pouze konkurenti zabývající se výrobou čalouněného sedacího nábytku pro firmy nebo domácnosti a kteří mají vlastní webové stránky uvedené na portálu Firmy.cz. Hlavními sledovanými kritérii jsou nabízené služby a okres, ve kterém mají konkurenti své provozny či pobočky. Celkový počet nalezených konkurentů, jejichž činnost je podobná činnosti firmy Čalouník, je 28.

Tabulka navíc umožňuje zjistit, jaké jsou nejčastěji provozované činnosti a kde jsou naopak tržní díry (příležitosti k zahájení činnosti, kterou se konkurence prozatím nezabývá). Největší příležitostí je u výroby nábytku například možnost zřízení e-shopu. E-shop mají zatím pouze dva konkurenti (Řihák a Králík), je tedy patrné, že tato možnost není nerealizovatelná. Nalezne-li podnikatel nějakou takovou příležitost, musí zvážit, jaké výhody a nevýhody s sebou její využití může nést. Čalouník si například může zřídit e-shop, jehož prostřednictvím se bude zbavovat výrobků, které se mu nepodařilo prodat. Jsou s tím však spojeny další investice, které drobný živnostník nemusí být schopen zvládnout.

Chce-li majitel firmy Čalouník zjistit, kdo je jeho největší konkurencí, musí dále analyzovat, kdo poskytuje totožné služby, jako jeho podnik a stanovit si kritéria, která bude u konkurentů sledovat. Pro firmu Čalouník je nejdůležitějším kritériem to, aby se konkurent zabýval zakázkovou výrobou, prováděl opravy nábytku a současně prodával do firem i domácností. Tyto tři sledované kategorie jsou v tabulce pro větší přehlednost zvýrazněny.

Všechna tři kritéria splňuje pouze Janoščíková (okres Zlín), Eheim a Švestka (okres Uherské Hradiště), Vojtíšek a Vaculík (okres Vsetín). Celkem má firma Čalouník 5 hlavních konkurentů, jejichž činnost by měla být pravidelně monitorována.

Pro benchmarking je zvolen Nábytek Vaculík, jeden z hlavních konkurentů, který poskytuje velmi podobné služby jako firma Čalouník. Webová stránka Nábytku Vaculík navíc obsahuje velké množství informací, na jejichž základě lze poskytované služby poměrně dobře analyzovat.

Pro větší přehlednost jsou jednotlivé kategorie zaneseny do tabulky (viz. Příloha P V – Analýza konkurence firmy Čalouník), ve které je navíc zvýrazněn vždy ten podnikatel, který si v dané kategorii vede lépe.

## 7.4 SWOT analýza

SWOT analýza se skládá ze dvou analýz: analýza OT zahrnuje příležitosti a hrozby přicházející z makroprostředí a z vnějšího mikroprostředí, analýza SW se zabývá silnými a slabými stránkami podniku, tedy vnitřním mikroprostředím.

Podstatou analýzy je zjištění silných (S) a slabých (W) stránek podniku, ale také jeho příležitostí (O) a hrozeb (T). Silné stránky tvoří skutečnosti, které mohou být významné pro podnik, nebo jeho zákazníky (pro drobné živnostníky může být užitečné zejména zkoumání marketingového mixu). Mezi slabé stránky lze zařadit cokoli, co živnostník nedělá dobře (což může zjistit např. porovnáním svých aktivit s konkurencí). Příležitost je jakákoli skutečnost, která firmě může pomoci získat větší zisky, více zákazníků či úspěch. Do hrozeb se řadí cokoli, co podnikateli může ztížit jeho situaci.

Všechny tyto poznatky je pro větší přehlednost vhodné zaznamenat do tabulky (viz. Příloha P VI – Tabulka pro SWOT analýzu). Následně se jednotlivé části tabulky dají dále zkoumat, například z hlediska významu/závažnosti a pravděpodobnosti výskytu určitého faktoru, míry jeho ovlivnění, způsobu využití příležitostí a silných stránek či eliminování hrozeb a slabých stránek. Každou silnou a slabou stránku, ale i příležitost a hrozbu je ideální zhodnotit zvlášť.

Při SWOT analýze lze vycházet také z již popsané analýzy prostředí a konkurence (OT). Pro drobné živnostníky nemusí být vždy jednoduché odhalit, jaké faktory znamenají pro jejich podnikání příležitosti či hrozby a co je silnou a slabou stránkou podniku. Proto tuto analýzu mohou provádět se svými zaměstnanci, kteří mnohdy dokážou přinést zajímavé myšlenky a postřehy.

Ukázka SWOT analýzy včetně zaměření se na dílčí faktory je uvedena v příloze P VII – SWOT analýza pro firmu Čalouník.

## 7.5 Segmentace

Vzhledem k počtu proměnných, které mají na chování zákazníků vliv, nelze stanovit jediný správný postup segmentace. Podnikatelé se sice mohou zaměřit na detailní zvážení všech proměnných, nicméně z hlediska časové úspory je pro ně užitečnější segmentace na základě pro ně nejdůležitějších kritérií, navíc s ohledem na to, zda potřebné informace o stávajících či potenciálních zákaznících budou schopni zjistit. Přístup k segmentaci může být

tvůrčí, je však třeba dodržet pravidlo, že každý segment zahrnuje zákazníky, kteří se svými charakteristikami navzájem podobají, ale zároveň se dostatečně liší od ostatních segmentů. Segment navíc musí být měřitelný, dostatečně velký, dosažitelný a pro podnik významný.

Nejprve je třeba zvážit, která kritéria bude živnostník zohledňovat. Měly by mezi ně patřit zejména geografické faktory, tzn. zda cílí na zahraniční, tuzemský nebo na místní trh, pouze na obyvatele určitého města, městské části nebo zda cílí na velká města, malé obce, horské oblasti, rekreační a lázeňské oblasti... Z demografických faktorů je nejvýznamnější věk, pohlaví, vzdělání, stav a rodina (zda zákazník žije sám, s rodiči, s manželem, s dětmi, aj.). Ze socioekonomických faktorů je důležitý sociální status, typ zaměstnání a příjem, z psychografických faktorů životní styl (zájmy, koníčky, volnočasové aktivity...).

Dále se lze zabývat chováním zákazníka – zda nakupuje příležitostně, pravidelně, nakoupí pouze jednou a již se nevrátí, aj. U stálých zákazníků je možné zkoumat velikosti objednávek (včetně způsobu platby), typ používaných služeb, četnost nákupu, důvod nákupu (Potřebuje vyřešit problém, nebo chce jen změnu stylu? Např. havárie potrubí versus touha mít novou koupelnu.), orientaci na cenu, prestiž nebo kvalitu...

Vhodné je zjistit i potřeby každého segmentu a zvážit, jakými komunikačními aktivitami lze potenciální zákazníky oslovit. Segmenty je pro přehlednost užitečné nějak pojmenovat (např. sportovci, hudebníci, maminky na mateřské dovolené...).

Po provedení segmentace je třeba zvážit, které segmenty jsou dostatečně zajímavé a schopné podniku přinést zisk. Nemusí nutně platit, že nejmenší segment znamená nejmenší příležitost – v nejmenší skupině se totiž mohou nacházet například zákazníci z vyšší společenské třídy, kteří budou za kvalitní služby ochotni platit více, nebo zde mohou být firmy, které pro živnostníka znamenají větší zakázky.

Zvolený segment musí korespondovat s cíli podniku, není např. vhodné poskytovat služby podnikům, které znečišťují živnostní prostředí, pokud má živnostník za cíl působit jako společensky zodpovědná firma. Podnik pro oslovení daného segmentu musí mít také dostatek zdrojů, v opačném případě se mu potenciální zákazníci nepodaří zaujmout (např. milovníky umění těžko zaujme černobílý letáček plný textu, navíc na novinovém papíru).

Pro drobné živnostníky je cílení pouze na jeden segment příliš rizikové – je zde sice možné dosáhnout úspor (např. v nákladech na komunikaci), ale v případě, že se potřeby daného segmentu změní, může se podnik dostat do problémů. Proto je výhodnější cílení na více

segmentů, přičemž není nutné, aby mezi nimi byla nějaká vazba (kadeřnice může cílit na nevěsty i na důchodkyně; čalouník na restaurace, na umělce i na nezadané úspěšné ženy).

Provede-li živnostník segmentaci svých zákazníků, může se na jednotlivé segmenty při zvážení jejich specifčnosti zaměřit s větší efektivitou, než kdyby pro všechny zákazníky uplatňoval stejnou strategii. Jednotlivým segmentům lze totiž marketingový mix i nabídku služeb přizpůsobit na míru, a to tak, aby z ní vnímali přidanou hodnotu.

Stejným způsobem lze segmentovat jak stávající, tak i potenciální zákazníky, na které živnostník teprve začne cílit.

### Příklad segmentace potenciálních zákazníků firmy Čalouník

Potenciálních zákazníků pro firmu Čalouník může být mnoho, zaměříme se na identifikaci alespoň dvou z nich. Segmentační kritéria byla volena tak, aby k nim bylo z pohledu majitele firmy snadné přiřadit určitý žádoucí stav.

Tabulka 9 – Potenciální segment zákazníků nazvaný Milovnice kultury (Zdroj: vlastní)

Faktor	Segment 1 – Milovnice kultury
Území	Zlínský kraj, primárně však Zlín a blízké okolí
Věk	35 – 49 let
Pohlaví	Žena
Vzdělání	Vyšší nebo vysokoškolské
Sociální třída	Vyšší střední až vyšší (alespoň průměrná mzda)
Rodinný stav	Manželka a matka
Četnost nákupu	Zatím službu nezakoupila, nová zákaznice
Zájmy	Společenský život (schůzky s přáteli, návštěvy restaurací...), kultura (koncerty, výstavy, divadlo, plesy, aj.), péče o svůj zevnějšek (fitness, kosmetické salony...).
Na co kladou důraz?	Kvalita, pohodlí, spolehlivost, estetičnost, odlišení se.

Segment Milovnice kultury je pro firmu Čalouník zajímavý proto, že se jedná o ženy, které dbají na kvalitu, pohodlí a estetiku. Dá se tedy očekávat, že pro ně nábytek na míru bude dostatečně přitažlivou nabídkou, díky které se budou moci odlišit od spotřebitelek masově vyráběného nábytku, jenž je běžně k dostání v různých kamenných obchodech i e-shopech. Vzhledem k jejich příjmu si mohou za kvalitu dovolit připlatit a vzhledem k jejich zájmům bude pro firmu Čalouník snadnější je oslovit.

Tabulka 10 – Potenciální segment zákazníků nazvaný Hotely (Zdroj: vlastní)

Faktor	Segment 2 – Hotely
Lokace	Zlínský kraj
Druh podniku	Hotel
Doba existence	Minimálně 7 let
Kategorie kvality	2 – 4 hvězdičky
Velikost	Kapacita do cca 100 lůžek
Další charakteristiky	Hotel bez wellness služeb, žádný konkrétní styl zařízení (ne western, baroko aj.), otevřený po celý rok (ne pouze v sezónu), v posledních 7 letech nebyl nábytek rekonstruován či obměněn.
Na co kladou důraz?	Pohodlí pro hosty, odlišení se od konkurence, kvalita a dlouhodobá životnost, servis (čalouník je ochotný v případě poškození nábytku udělat opravu), případně i množstevní sleva.

Segment Hotely je zajímavý, protože mu lze nabídnout různé typy sedacího nábytku za odlišnými účely (do vstupní haly, jídelny, salonků, pokojů...) a zároveň je možné očekávat velké zakázky. Vzhledem k počtu ubytovacích zařízení ve Zlínském kraji je tento segment dosažitelný, nicméně je třeba zjistit, které konkrétní hotely do něho spadají. I s pomocí internetu a různých vyhledávacích aplikací však může být hledání hotelů splňujících všechna kritéria časově velmi náročné. Manažery hotelů lze díky kontaktům uvedeným na webových stránkách těchto podniků oslovit poměrně rychle, je však třeba dodržet pravidla slušnosti a vyhnout se případnému spamování (při zaslání informačního emailu je nutné požádat manažery o souhlas se zasláním čalouníkových reklamních sdělení).

Stejným způsobem, jako byly identifikovány tyto dva potenciální segmenty zákazníků, může firma Čalouník segmentovat své stávající zákazníky.

## 7.6 Plánování

Na základě provedených analýz může podnik plánovat své další aktivity a upravit stávající marketingový mix. Záleží na živnostníkovi, kterým směrem se na základě zjištěných informací bude ubírat. Měl by však mít na paměti, že nedostatky je třeba co nejdříve odstranit a silné stránky začít komunikovat.

Uvádíme některá doporučení, jak se plánovacím procesem lze zabývat.

### 7.6.1 Volba poslání

Jestliže podnik nemá stanovené poslání, měl by tak učinit. V sektoru služeb může poslání pomoci odstranit nejistotu, kterou zákazník před nákupem něčeho nehmotného vnímá.

Živnostník by měl jedinečným způsobem sdělit, proč jeho podnik funguje, čím se zabývá, jaké hodnoty zastává, komu své služby nabízí, čím se liší od konkurence a proč by měl zákazník využít právě jeho služeb. Nikde není pevně dané, co v poslání musí či nemusí být uvedeno, vždy záleží na konkrétním podnikateli, jak své služby chce prezentovat. Posláním by však mělo podnik pomoci odlišit od konkurence, být důvěryhodné a realistické. Rozhodně by nemělo být nepravdivé, urážející či odrazující od vyzkoušení služeb.

### 7.6.2 Příklad posláním pro firmu Čalouník

Posláním firmy Čalouník by mohlo vypadat následovně: Čalouník je česká firma zabývající se výrobou čalouněného sedacího nábytku na míru, a to jak do domácností, tak do restaurací, hotelů a jiných podniků. Zákazníkům nabízíme kompletní servis, od návrhu po dodání nábytku a klademe přitom důraz na splnění všech jejich přání. Dlouhodobě usilujeme o vysokou kvalitu práce, spokojenost zákazníků a přátelské vztahy... Naším cílem je, aby si od nás zákazníci kromě kvalitního nábytku odnesli také dobrý pocit.

Za zvážení by stálo vytvoření sloganu, který by posláním umocňoval. Např.: Kvalita pro Vaši spokojenost. Originální nábytek dle Vašich představ. Kvalitní nábytek dle Vašich představ. Čalouník – nábytek pro ty, kteří se chtějí lišit. Čalouník – protože kvalita má své jméno.

Posláním by mělo být umístěno na webové stránce firmy (případně i v tištěných katalozích, na CD prezentacích, aj.), slogan je možné umístit všude, kde je zobrazeno logo podniku (vizitky, faktury, případně i frkání oblečení, reklamní materiály, apod.).

### 7.6.3 Volba cílů

Plánování začíná volbou cílů, kterých chce podnikatel dosáhnout. Protože každý může mít jiné priority, uvádíme pouze základní pravidla, jak se krátkodobé či dlouhodobé cíle dají stanovit.

Cíl musí být volen konkrétně, ne ve smyslu „cílem je se zlepšit“ nebo „cílem je, aby byly prodeje“. Každý cíl musí být v rámci daného podniku realizovatelný, nemá smysl, aby si drobný živnostník kladl za cíl stát se vůdcem trhu nebo začít poskytovat službu, na kterou

zdaleka nemá kompetence. Důležitá je také měřitelnost (tj. vyjádření v číslech, procentech, aj.), časová ohraničenost (dokdy má být cíl dosažen) a akceptovatelnost cílů zaměstnanci i zákazníky.

Cíle se mohou vztahovat k jakékoli podnikové činnosti a může jich být i více, živnostník by však měl stanovit jejich prioritu, aby bylo zřejmé, kterého z cílů je třeba dosáhnout přednostně. S cíli je třeba seznámit všechny zaměstnance podniku, včetně outsourcovaných pracovníků.

#### **7.6.4 Příklady cílů pro firmu Čalouník**

Firma Čalouník si může zvolit například následující cíle:

Do 20. 7. 2012 založit profil firmy na sociální síti Facebook, do 1. 8. 2012 odeslat odkaz na profil nejméně dvaceti přátelům a rodině.

Do konce roku 2012 umístit již vytvořené logo na veškeré firemní materiály (faktury, vizitky, aj.), se kterými může zákazník přijít do styku.

V září 2012 spustit kampaň cílenou na segment Hotely. Měřítkem úspěšnosti je počet telefonátů (ideálně alespoň 5 % oslovených hotelů), počet zakázek (alespoň 2 v minimální hodnotě 100 000 Kč) a zvýšená návštěvnost webové stránky firmy (o 10 % oproti celkovému počtu návštěv před spuštěním kampaně).

Do konce roku 2012 zvýšit počet zakázek (konkrétně sedacích souprav) o 10 % oproti lednu až březnu téhož roku. Tento cíl se týká pouze zakázek pro firmy (hotely, restaurace...).

Do 20. 8. 2012 zakoupit vizualizační program PRO100 a do 1. 2. 2013 se v něm naučit pracovat tak, aby návrh nábytku vypadal profesionálně.

V únoru 2013 spustit reklamní kampaň cílenou na segment Milovnice kultury. Měřítkem úspěšnosti je vyšší návštěvnost webové stránky firmy (o 20 % oproti období před spuštěním kampaně) a počet získaných zakázek (alespoň 20 nových zákaznic, které potvrdí objednávku).

Protože cíle nejsou navzájem v rozporu, určení jejich významnosti zde nehraje příliš velkou roli a prioritu jednotlivých cílů tak určuje pouze termín jejich splnění.



### 7.6.5 Volba strategie

Po stanovení cílů je třeba určit strategii, pomocí které bude jednotlivých cílů dosaženo – tzn. co se bude dělat, jakým způsobem, kdo za to bude zodpovědný, kolik to bude stát, jak dlouho to bude trvat, co se bude dělat v případě, že se něco pokazí (náhradní plán, sankce za neplnění úkolů). Veškeré plány a údaje se následně zaznamenají do tzv. marketingového plánu, se kterým budou neprodleně seznámeni všichni zaměstnanci podniku. V příloze je uvedena doporučená struktura marketingového plánu (viz. Příloha P IX – Struktura marketingového plánu), po jehož sestavení a schválení může začít etapa realizace.

Předtím však podnikatel může posoudit svoji celkovou strategii, a to z hlediska zaměření podniku. Je třeba zvážit, jak bude podnik strukturovat svůj marketingový mix, aby byla jeho nabídka dostatečně zajímavá a konkurenceschopná. Zde může živnostník využít hlavní zjištění ze SWOT analýzy nebo z benchmarkingu a rozvinout své silné stránky. Za zvážení stojí také případná specializace na určitý typ služby nebo segment zákazníků.

V neposlední řadě je vhodné uvažovat o možnostech rozvoje podniku:

Strategie diverzifikace je velmi riskantní a pro drobné živnostníky zabývající se poskytováním služby v oboru, který vystudovali, nepřiliš vhodná. Jedná se o nabízení nové služby na nových trzích. Podnikatel nezná potenciální trh a s poskytováním nové služby nemá zatím zkušenosti, investice do výzkumu trhu, vybavení provozovny a propagace taktéž nejsou zanedbatelné. Nová služba může uspět zejména, pokud se jedná o naprostou novinku (kterou žádný z konkurentů neposkytuje), nebo nabízí-li na rozdíl od konkurenční nabídky větší kvalitu, přidanou hodnotu, něco navíc, co zákazníci zaujme.

Při strategii rozvoje trhu podnik se stávající službou vstupuje na nové trhy – geografické oblasti (což je možné pouze u některých typů služeb, např. zakázkové výroby nábytku) nebo segmenty zákazníků. Podstatou je nabídnutí či přizpůsobení stávající služby novému trhu, což je riskantní, protože podnikatel nový trh většinou předem nezná a neví, jaké mají potenciální zákazníci požadavky (lze to však zjistit finančně nákladným výzkumem). Tato strategie umožňuje snížení rizika vyplývajícího ze situace, kdy firma cílí pouze na jeden segment zákazníků.

Podstatou strategie rozvoje služby je nabídnutí nové služby současným zákazníkům, přičemž tato služba nemusí se stávajícím portfoliem souviset (kadeřnice začne poskytovat masáže nebo péct zákusky). Novou službu je třeba komunikovat, aby se o ní zákazníci do-

zvěděli a mohli ji vyzkoušet. Rizikem může být investiční náročnost na nové pomůcky a nedůvěra zákazníků k nové službě. Rozvoj služby je však méně riskantní než rozvoj trhu, protože podnikatel své stávající zákazníky zná. Tato strategie umožňuje vyrovnání se s případným poklesem poptávky po stávajících službách.

Strategie pronikání (penetrace) je pro drobné živnostníky vhodná, protože se jedná o nabízení stávající služby stávajícímu trhu za účelem dosažení většího obratu. Podnikatel rozvíjí nabyté znalosti a zkušenosti, což není tak riskantní, jako předchozí typy strategií. Jejím podstatou je přizpůsobování marketingového mixu cílovým zákazníkům, přičemž se využívá zejména reklamních a cenových taktik, věrnostních programů, ale i zvýšení kvalifikace zaměstnanců, zefektivnění procesů, aj. Tato strategie podporuje vytváření pozitivních vztahů se zákazníky a získávání zpětné vazby. (Horáková, 2003)

Zvolené strategii je následně přizpůsobován marketingový mix podniku.

#### **7.6.6 Návrh marketingové strategie pro firmu Čalouník**

V počátcích svého podnikání majitel firmy Čalouník realizoval strategii rozvoje služby, protože kromě oprav čalouněného nábytku začal navrhovat a vyrábět čalouněný sedací nábytek na míru. Tato nová služba je nyní hlavní Tomášovou činností a opravám nábytku se věnuje spíše okrajově.

Po analýze všech informací, které o firmě Čalouník víme, lze Tomášovi navrhnout strategii rozvoje trhu, nebo penetraci. Vzhledem k tomu, že jsou Tomášovi zákazníci rozptýlení po celé České republice (i v zahraničí) a jeho služeb nevyužívají opakovaně, navíc s přihlédnutím k tomu, že majitel firmy své stávající zákazníky nijak nesegmentuje a potenciální zákazníci nijak aktivně nevyhledává ani se je nesnaží oslovit pomocí propagačních aktivit, je pro něho vhodnější strategie rozvoje trhu. Strategie rozvoje trhu by Tomášovi měla pomoci eliminovat riziko vyplývající ze současných podnikových taktik, kdy čalouník pouze vyčkává, až se mu zájemci o jeho služby ozvou sami.

Tomáš by měl identifikovat své potenciální zákazníky, na které by mohl zaměřit své komunikační úsilí, a to zejména v době, kdy je poptávka po jeho službách nižší (např. po Vánocích a v období letních prázdnin).

Návrh marketingové strategie rozvoje trhu pro období od ledna 2013

**Účel:** Eliminovat rizika vyplývající ze stávajících aktivit zaměřením se na segment Milovnice kultury.

**Cíl:** Zvýšit povědomí o firmě (měřítkem úspěšnosti je zvýšená návštěvnost webové stránky firmy o 15 %) a počet zakázek (měřítkem úspěšnosti je alespoň 1 zakázka pro zákaznici ze segmentu Milovnice kultury měsíčně).

**Úkol:** Zaměřit se na nový segment zákazníků nazvaný Milovnice kultury a případně mu přizpůsobit marketingový mix:

a) Portfolio služeb není třeba nijak měnit, Tomáš vyrábí z kvalitních materiálů, svojí práci se věnuje poctivě a za výsledky si stojí. Případné problémy může zákaznice řešit v rámci záruční lhůty, nebo může výrobek odmítnout převzít (přijde tak ale o svoji zálohu).

b) Cena nábytku vyrobeného na míru je vyšší, než cena nábytku v klasických obchodech. Protože Milovnice kultury preferují kvalitu, chtějí se odlišit a navíc mají vysoké příjmy, budou s největší pravděpodobností vyšší cenu akceptovat a není proto třeba ji nijak měnit.

c) Distribuci vyrobeného nábytku Tomáš provádí osobně (nechce-li si zákazník zboží vyloženě odvézt sám), návrh se však většinou provádí v čalouníkově kanceláři a zákazník zde musí přijet. Pro Milovnice kultury by mohl zvážit možnost schůzky u nich doma, kde by si prohlédl prostor, pro který bude nábytek určený. Zvýšila by se tak komplexnost služby, kdy by zákaznice uspokojily svoji potřebu s vynaložením minimálního úsilí. Vzhledem k tomu, že Milovnice kultury pocházejí se Zlínského kraje (primárně ze Zlína a okolí), čalouníkové náklady by tím nijak závratně nevzrostly, navíc do Zlína nejen v rámci svého podnikání jezdí poměrně často.

d) Komunikace s Milovnicemi kultury musí mít nějakou úroveň, estetickou i informační. Návrh komunikační strategie pro tento segment je uveden dále.

e) Procesy při poskytování služby je třeba posoudit zejména v bodech, kdy je Tomáš v osobním kontaktu se zákaznicemi. Vždy by měl zvážit dodací lhůtu a ptát se zákaznic, zda jsou ochotny na zboží čekat 3 – 8 týdnů (v případě, že spěchají, lze zakázku za určitých situací řešit přednostně). Vhodné je také zavedení již zmíněných osobních schůzek u zákaznic doma.

f) Kvalifikace i zkušenosti čalouníka jsou vysoké, k zákazníkům vždy přistupuje asertivně a profesionálně. S přístupem gentlemana Milovnice kultury Tomáš jistě dokáže zaujmout. Tento přístup by měl vyžadovat také od svých případných zaměstnanců.

g) Materiální prostředí je třeba přizpůsobit estetickým hodnotám. Zejména vizitky by měly kromě firemního loga a kontaktů obsahovat také nějaký zajímavý prvek (např. fotografii nábytku, kterou má Tomáš na jedné ze svých stávajících vizitek).

Při jednání se zákazníky by Tomáš měl mít co nejvíce formální oblečení. Není nutné, aby si oblékl sako, ale například košile a rifle působí rozhodně lépe, než krat'ase a tričko s křiklavým nápisem.

Protože se do kanceláře jde přes výrobní prostory, není příliš vhodné, aby schůzky s Milovnicemi kultury probíhaly zde. Ženy se spíše než o proces výroby zajímají o finální design nábytku, jeho pohodlí, aj. Z tohoto důvodu jsou vhodnější schůzky u zákaznic doma, nebo, umožnuje-li to struktura provozovny, by si Tomáš měl kancelář přestěhovat do místnosti, která není přístupná přes výrobní prostory.

**Načasování, pověřené osoby a rizika:** Vzhledem k tomu, že Tomáš nemá žádné zaměstnance, musí veškeré změny (včetně kontroly jednotlivých aktivit) dělat sám. Úpravy marketingového mixu může začít realizovat neprodleně, přičemž koncem roku 2012 by měly být veškeré změny hotové, aby bylo v roce 2013 možné segment Milovnice kultury oslovit. Většina změn není nijak finančně náročná, nejnákladnější bude zejména následná komunikační kampaň, která bude na Milovnice kultury cílit. Rezervní plán v případě nemožnosti některé změny realizovat není nutný, protože všechny aktivity jsou v silách majitele podniku a jedinou překážkou by mohla být jeho neochota se těmito změnami zabývat.

Další návrhy, jak může majitel firmy Čalouník své aktivity zefektivnit, jsou v Příloze P VIII – Další možnosti zefektivnění aktivit.

### 7.6.7 Návrh komunikační kampaně zaměřené na segment Milovnice kultury

**Cíle:** Zvýšit povědomí o firmě, zaujmout a získat nové zakázky od zákaznic ze segmentu Milovnice kultury.

**Měřítko úspěšnosti:** Vyšší návštěvnost webové stránky (o 20 % oproti období před spuštěním kampaně) a počet získaných zakázek (minimálně 20 nových zákaznic, které potvrdí objednávku).

**Cílová skupina:** Segment Milovnice kultury.

**Komunikační prostředky:** Primární – tištěné (fotografie o velikosti formátu alespoň A3, ideálně však A2), sekundární, podpůrné – Facebook a webová stránka firmy, kde je zmínka o kampani.

**Téma a styl kampaně:** A jak se sedí u Vás?

Zarámované umělecké fotografie nábytku z nejzajímavějších realizovaných zakázek (cca 7 kusů). Pod každou fotografií je umístěno logo firmy. Fotografie jsou laděny ve stylu „Takhle se sedí v Hotelu XY“, „Takhle se sedí v restauraci YZ“, „Takhle se sedí v klubu ZA“... Na poslední fotografii je vyfocen dřevěný kvádr, u něho je nápis „A jak bude vypadat nábytek pro Vás?“ a pod fotografií z rámu vyčnívá vzorník zajímavých potahových látek. Na stolku pod fotografií jsou k dispozici vizitky.

**Umístění reklamy:** Prostory (chodby) divadla nebo kongresového centra ve Zlíně.

**Načasování:** V době, kdy je program divadla nebo kongresového centra natolik zajímavý, že je pravděpodobnost návštěvy akce ze strany Milovnic kultury vysoká (plesy, módní přehlídky, koncerty, premiéry představení, aj.).

**Plán implementace:**

1) Vybrat si jeden z doporučených prostorů a zjistit, kdy se ve vybraném prostoru koná nějaká společenská akce (ples, koncert...). Pověřená osoba: Tomáš. Termín: prosinec 2012 – leden 2013. Cena: 0 Kč.

2) Zajistit prostory, ve kterých budou reklamní fotografie umístěny. Pověřená osoba: Tomáš. Termín: ideálně alespoň 2 měsíce před akcí, během které bude reklama umístěna. (Pro rok 2013 program akcí v kongresovém centru ani v divadle bohužel není zveřejněný, nelze tedy zatím doporučit konkrétní akci ani určit konkrétní datum). Cena pronájmu prostor: ceny pronájmu prostor v divadle bohužel nebylo možné zjistit. Cena pronájmu prostor v kongresovém centru je cca 400 Kč za 1 den (zjištěno na základě e-mailové komunikace s paní Váňovou dne 6. 4. 2012).

3) Výběr a objednávka vzorků potahových materiálů, které budou součástí jedné z fotografií. Pověřená osoba: Tomáš (vzorky objednává u svých dodavatelů). Termín: leden 2013. Cena vzorků: stálí dodavatelé vzorky Tomášovi na požádání pošlou do týdne zdarma.

4) Výběr a nákup ráků na fotografie. Pověřená osoba: Tomáš. Termín: leden 2013. Cena: záleží na velikosti fotografií, jejich počtu i na cenách dodavatele ráků. Rám velikosti A2 stojí 216 Kč, A3 96 Kč, doprava při platbě předem 120 Kč. (Euroklip, 2006 – 2010 [online])

5) Vyfotit nábytek (případně použít fotografie z archívu) a upravit fotografie. Pověřená osoba: Tomáš (s fotografováním nábytku má zkušenosti a případnou retuš za symbolickou cenu udělá jeho kamarád). Termín: leden 2013. Odměna kamarádovi: cca 1 000 Kč.

6) Nechat vyvolat fotografie. Pověřená osoba: Tomáš (donese fotografie do foto-sběrny). Termín: únor 2013. Cena: závisí na počtu fotografií, jejich velikosti a cenách foto-sběrny. Fotografie formátu A2 stojí 244 Kč, formátu A3 133 Kč, Tomáš si fotografie může vyzvednout osobně. (Fotografia Zlín, 2009 [online])

7) Tisk vizitek. Pověřená osoba: Tomáš (zadá požadavek tiskárně). Termín: leden 2013. Cena: 200 kusů za cca 480 Kč (včetně DPH), Tomáš si vizitky může vyzvednout osobně. (O nás – Pěkná reklama.cz, 2012 [online])

8) Vložení informací na webovou stránku firmy a na Facebookový profil. Pověřená osoba: Tomáš. Termín: únor 2013. Cena: 0 Kč.

9) Kompletace fotografií, vložení do ráků. Pověřená osoba: Tomáš. Termín: únor 2013. Cena: 0 Kč.

10) Zkontaktování poskytovatele reklamních prostor a domluvení se na konkrétním dnu provedení instalace fotografií. Pověřená osoba: Tomáš. Termín: závisí na době konání požadované akce. Cena: 0 Kč.

11) Instalace fotografií. Pověřená osoba: Tomáš za spolupráce pracovníka objektu, kde je reklama umístěna. Termín: závisí na době konání požadované akce. Cena: 0 Kč.

Další náklady: minimálně 2 cesty do Zlína a zpět, celkem za cca 300 Kč.

**Náklady na kampaň:**

Tabulka 11 – Náklady na komunikační kampaň

Typ nákladu	Podrobnosti	Varianta A2	Varianta A3
<b>Pronájem prostor</b>	10 dní v kongresovém centru x 400 Kč/den	4 000	4 000
<b>Rám na fotografie</b>	7 rámu x 216 Kč/kus 7 rámu x 96 Kč/kus	1 512	672
<b>Doprava rámu</b>	cena při platbě předem	120	120
<b>Retuš fotografií</b>	odměna kamarádovi	1 000	1 000
<b>Vyvolání fotografií</b>	7 fotografií x 244 Kč/kus 7 fotografií x 133 Kč/kus	1 708	931
<b>Tisk vizitek</b>	200 kusů vizitek	480	480
<b>Doprava do Zlína</b>	cca 2 cesty tam a zpět	300	300
<b>Celkem</b>	hodnota v Kč	<b>9 120</b>	<b>7 503</b>

**Plánovaná návratnost investic:**

Čistý zisk z 20 sedacích souprav je zaokrouhleně 140 000 Kč (sedací souprava je brána v potaz proto, že o tento typ nábytku mají zákazníci nejčastěji zájem).

Konečné náklady jsou poměrně nízké, nicméně je dobré vypočítat předpokládanou návratnost investic kampaně.

Návratnost investic se vypočítá následovně: zisk (výnosy) děleno náklady. Abychom dostali hodnotu v procentech, je třeba výsledek vynásobit stem. Je-li tento výsledek v procentech nižší, než 100 %, náklady nebyly vhodně investovány a reklamní kampaň se nevyplatila. (Adaptic, 2005 – 2012 [online])

Aplikace: 140 000 (zisk) děleno 9 120 (náklady za pronájem prostor + ostatní náklady, při variantě formátu A2) krát 100 = 1 535 %. Prostředky by v tomto případě vynaloženy velmi efektivně.

**Nástroje měření úspěšnosti:** Návštěvnost webové stránky firmy i počet získaných objednávek Tomáš zjistí velmi snadno, nemusí provádět žádné složité kontrolní analýzy. Může však znovu vypočítat návratnost svých investic, aby zjistil, zda se mu reklamní kampaň vyplatila či nikoli.

**Alternativní návrh komunikace:** Alternativním návrhem je umístění plakátů s nápisem „Teď si zasloužíte odpočinek na kvalitní pohovce“, fotografií pohovky a adresou webové

stránky firmy Čalouník na dveře posiloven tak, aby zákaznice plakát viděly ve chvíli, kdy posilovnu opouštějí.

Návrh kampaně však může čalouník v případě potřeby zadat také studentům Fakulty multimediálních komunikací ve Zlíně, který v rámci projektu Talent MK udělají zdarma.

## 7.7 Realizace

Jakmile je zpracován marketingový plán, může začít etapa realizace. Je třeba postupovat krok po kroku a dohlížet na to, aby každý plnil své povinnosti, navíc ve stanoveném termínu i rozpočtu. Jakékoli problémy je nutné vyřešit co nejdříve a majitel podniku by o nich měl být neprodleně informován. Zjistí-li podnikatel, že někdo neplní své povinnosti, musí dotyčného důrazně upozornit, případně i sankcionovat (může však udělit i odměny za dobře odvedenou práci).

Pokud realizace probíhá na základě kvalitního marketingového plánu, navíc za vzájemné spolupráce všech pověřených zaměstnanců, je pravděpodobnost její úspěšnosti velká.

## 7.8 Kontrola

Kontrolní etapa by se měla prolínat s etapou realizační, a to za účelem zjištění, zda jsou jednotlivé úkoly plněny, či nikoliv. Jakmile se zjistí, že některá fáze nespěje k dosažení stanovených cílů, je třeba situaci řešit, případně přejít na náhradní plán.

Po skončení realizační etapy se provede porovnání plánovaných výsledků (cílů) s těmi dosaženými (např. počet zakázek, nových kontaktů, zmínek v médiích, aj.). Jestliže se plán od skutečnosti bude výrazně odlišovat (odchylka může být oproti plánu negativní i pozitivní), musí podnikatel zjistit, proč se tak stalo. Zjištěné pozitivní faktory je vhodné využívat pravidelně, negativní je třeba eliminovat.

Zjistí-li živnostník, že zvolených cílů bylo dosaženo, byly fáze jeho marketingového plánování úspěšné a v případě potřeby může celý proces začít nanovo.



## ZÁVĚR

Drobní živnostníci podnikající v sektoru služeb své marketingové aktivity řídí zejména na základě intuice a selského rozumu. Pro efektivní uspokojení potřeb trhu je však zapotřebí mít informace, které podnikatelům usnadní rozhodování o firemním marketingovém mixu. Protože mnohdy nemají tušení o tom, jaké informace by pro ně mohly být užitečné, kde je mohou shánět a jak s nimi pracovat, je užitečné poskytnout jim určité návody a doporučení, jak se s různými analýzami a následným plánováním (včetně strukturování jednotlivých prvků marketingového mixu) mohou vyrovnat bez pomoci drahých specializovaných agentur.

Poskytnutí realizovatelných návodů a doporučení, kterými by se mohli drobní živnostníci řídit, aby se na trhu úspěšně udrželi, bylo účelem této práce a podařilo se ho splnit.

V praktické části jsou analyzovány podnikatelské aktivity tří drobných živnostníků působících ve službách a na základě zjištěných informací bylo stanoveno nevyčerpávající množství doporučení, kterými by se začínající i již na trhu působící drobní podnikatelé mohli řídit.

V projektové části jsou poskytnuty návody, jak dělat potřebné analýzy i následné plánování marketingových a komunikačních aktivit, přičemž součástí jsou ukázky analýz a plánů aplikované na firmu Čalouník.

Celá práce je strukturována tak, aby jí po přečtení porozuměl i člověk bez vzdělání v oblasti marketingu. Vysvětlení marketingových pojmů, které se v projektové a praktické části nacházejí, jsou uvedena v teoretické části diplomové práce.

Taktéž byly nalezeny odpovědi na výzkumné otázky vztahující se ke komunikačnímu mixu drobných živnostníků, přičemž základním zjištěním bylo to, že se tito podnikatelé skutečně intuitivně spoléhají zejména na osobní komunikaci se zákazníky a případně ji doplňuje komunikace prostřednictvím webové stránky firmy.

Tato práce může sloužit jako určitý návod, nicméně podnikatelé musí brát v potaz také časovou náročnost veškerých aktivit včetně rizika plynoucího z případné nezkušenosti s marketingovými aktivitami.

Psaní této práce bylo velmi přínosné, protože mi umožnilo bližší poznání některých aspektů, které mohou v podnikání hrát důležitou roli. Zároveň jsem zjistila, že i podnik řízený na

základě intuice a selského rozumu může jeho majiteli přinášet zajímavé zisky. Je však patrné, že se znalostí marketingu by tito drobní živnostníci mohli na trhu dosáhnout znatelně větších úspěchů.

V případě, že podnikatelé nejsou ochotni se marketingem hlouběji zabývat, měli by si alespoň uvědomit, že nejlepší reklamou je vždy služba sama a na základě této myšlenky by se měla odvíjet i jejich nabídka. Úspěch na trhu si totiž firma musí zasloužit.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografie

- [1] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [2] COOPER, John a Peter LANE. *Marketingové plánování: praktická příručka manažera*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. ISBN 8071696412.
- [3] FORET, Miroslav. *Marketing: základy a postupy*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001. ISBN 807226558X.
- [4] FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA a Tomáš URBÁNEK. *Marketing: základy a principy*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 8025107906.
- [5] GILMORE, Audrey. *Services Marketing and Management*. SAGE, 2003. ISBN 9780761941583.
- [6] GRÖNROOS, Christian. *Service management and marketing: a customer relationship management approach*. 2nd ed. Chichester: Wiley, 2000. ISBN 0471720348.
- [7] HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. ISBN 8024704471.
- [8] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [9] JANEČKOVÁ, Lidmila a Miroslava VAŠTÍKOVÁ. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-7169-995-0.
- [10] KALKA, Regine a Andrea MÄBEN. *Marketing: klíč k rozhodování, co prodávat, komu a jak*. Věra Vávrová. Praha: Grada, 2003. ISBN 8024704137.
- [11] KASHANI, Kamran. *Proč už neplatí tradiční marketing: Hodnotové řetězce, strategie přidané hodnoty, odlišnosti marketingu služeb, chybějící "P" v marketingovém mixu, tvarování trhů*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1536-7.

- [12] KINCL, Jan. *Marketing podle trhů*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 8086851028.
- [13] KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULERŤ. *Firemní strategie: plánování a realizace*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-657-8.
- [14] KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [15] MAJARO, Simon. *Základy marketingu*. 1. vyd. Přeložil Stanislav Jurnečka. Praha: Grada, 1996. ISBN 8071692972.
- [16] NARGUNDKAR, Rajendra. *Services Marketing: Text nad cases*. 2. vyd. Tata McGraw-Hill Education, 2006. ISBN 9780070616318.
- [17] PAYNE, Adrian. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. ISBN 807169276X.
- [18] RAO, K. Rama Mohana. *Services Marketing*. India: Dorling Kindersley, 2004. ISBN 9788131704974.
- [19] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 8071793671.
- [20] SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.
- [21] SVOBODA, Václav. *Public relations moderně a účinně*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2866-7.
- [22] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2721-9.
- [23] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2409-6.
- [24] VOŠOBA, P. *Dokonalé služby: co chtějí zákazníci*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0847-7.
- [25] VYSEKALOVÁ, Jitka. *Psychologie reklamy: nové trendy a poznatky*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2196-5.

**Elektronické zdroje**

- [1] AČN. AČN – Seznam členů AČN – Asociace českých nábytkářů. *Asociace českých nábytkářů* [online]. 2012 [cit. 2012-03-20]. Dostupné z: <http://www.czechfurniture.com/6-seznam-clenu-acn.html>
- [2] Adaptic – Co je ROI. *Adaptic* [online]. 2005 – 2012 [cit. 2012-04-04]. Dostupné z: <http://www.adaptic.cz/znalosti/slovnicek/roi/>
- [3] CECH ČALOUNÍKŮ A DEKORATÉRŮ. Členství v Cechu ČAD. *Cech čalouníků a dekoratérů* [online]. 2012 [cit. 2012-03-20]. Dostupné z: <http://www.cech-cal.eu/o-nas/clenstvi-v-cechu-cad/>
- [4] Česká republika. Zákon č. 47/2002 Sb.: Zákon ze dne 11. ledna 2002 o podpoře malého a středního podnikání. In: *Nakladatelství Sagit*. 2002. Dostupné z: <http://www.sagit.cz/pages/sbirkatxt.asp?zdroj=sb02047&cd=76&typ=r>
- [5] Česká republika. Zákon č. 455/1991 Sb.: Úplné znění zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon). In: *Zákony ČR online*. 1991. Dostupné z: <http://www.zakonycr.cz/seznamy/455-1991-sb-zakon-o-zivnostenskem-podnikani-%28zivnostensky-zakon%29.html>
- [6] ČSÚ. *Spotřební koš pro výpočet indexu spotřebitelských cen od ledna 2011*. [online]. 2011 [cit. 2012-01-11]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/spotrebni\\_kos\\_2011/\\$File/spot\\_kos2011.pdf](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/spotrebni_kos_2011/$File/spot_kos2011.pdf)
- [7] DINOCOMMERCE. Výroba tiskovin, ofsetová tiskárna, samolepící POST-IT bločky, Karlovy Vary. *Dinocommerce, s. r. o.* [online]. 7. 9. 2011 [cit. 2012-03-14]. Dostupné z: <http://www.dinocommerce.cz/vyroba-tiskovin/kalkulator.html>
- [8] Euroklip – E-Clip – Tonery Zbraněk. *VZ* [online]. 2006-2010 [cit. 2012-03-29]. Dostupné z: <http://www.tonery-zbranek.cz/euroklip-e-clip-1291650201-op/>
- [9] FIRMA KNAP. Instalatéři, topenáři, havarijní služba Ostrava. [online]. 2012 [cit. 2012-03-12]. Dostupné z: <http://www.instalateri-ostrava.cz/instalateri-topenari-havarijni-sluzba-ostrava-cenik>
- [10] FOTOGRAFIA ZLÍN. *Fotografia.cz. Fotografia Zlín, s. r. o.* [online]. 2009 [cit. 2012-03-29]. Dostupné z: <http://www.fotografia.cz/-tisk-na-fotopapir-fotosluzby-velkoplosny-tisk-str-106-1-5.html?clanek=118&co=2>

- [11] HRABALOVÁ, Hana. Kadeřnictví Hana Hrabalová. [online]. 2012 [cit. 2012-03-12]. Dostupné z: <http://www.kadernictvihrabalova.wz.cz/cenik.html>
- [12] Katalog firem a institucí. Seznam.cz. *Firmy.cz* [online]. 1996-2012 [cit. 2012-01-12]. Dostupné z: [www.firmy.cz](http://www.firmy.cz)
- [13] MATRIX STUDIO. Kadeřnické služby. [online]. 2012 [cit. 2012-03-12]. Dostupné z: <http://www.kadernictvizlin.com/kadernicke-sluzby>
- [14] NÁBYTEK MIKULEC. Sedací souprava Alma rohová s rovným zakončením + područky B, doprava ZDARMA. [online]. 2012 [cit. 2012-03-13]. Dostupné z: <http://www.nabytekmikulec.cz/vaculik/1701-sedaci-souprava-alma-rohova-s-rovnym-zakoncenim-podrucky-b-doprava-zdarma.html>
- [15] NSP – Národní soustava povolání: Katalog. [online]. 2012 [cit. 2012-03-02]. Dostupné z: [http://katalog.nsp.cz/karta\\_p.aspx?id\\_jp=153&kod\\_sm1=41](http://katalog.nsp.cz/karta_p.aspx?id_jp=153&kod_sm1=41)
- [16] NSP – Národní soustava povolání: Katalog. [online]. 2012 [cit. 2012-03-03]. Dostupné z: [http://katalog.nsp.cz/pripravaACertifikaty.aspx?kod\\_sm1=20&id\\_jp=176](http://katalog.nsp.cz/pripravaACertifikaty.aspx?kod_sm1=20&id_jp=176)
- [17] NSP – Národní soustava povolání: Katalog. [online]. 2012 [cit. 2012-03-04]. Dostupné z: [http://katalog.nsp.cz/karta\\_p.aspx?id\\_jp=101967&kod\\_sm1=45](http://katalog.nsp.cz/karta_p.aspx?id_jp=101967&kod_sm1=45)
- [18] OMNIS. Stavíme, bydlíme Uherské Hradiště, 9.-10.3.2012 - pro vystavovatele. *Omnis, Veletrhy – Výstavy* [online]. 2012 [cit. 2012-03-22]. Dostupné z: [http://www.omnis.cz/files/221/SB\\_s%20fyzickou.pdf](http://www.omnis.cz/files/221/SB_s%20fyzickou.pdf)
- [19] O nás – Pěkná reklama.cz. *Pěkná reklama.cz* [online]. 2012 [cit. 2012-04-02]. Dostupné z: <http://www.peknareklama.cz/>
- [20] REPROP. Reklamní propisky a potisk - nejlevnejsipropisky.cz. [online]. 2010 [cit. 2012-03-16]. Dostupné z: [http://www.nejlevnejsipropisky.cz/reklamnipropiskyBEST\\_A.html](http://www.nejlevnejsipropisky.cz/reklamnipropiskyBEST_A.html)
- [21] Výsledky vyhledávání – ČSÚ: Výsledky vyhledávání pro: Spotřební koš pro výpočet indexu spotřebitelských cen od ledna 2012. *Český statistický úřad* [online]. 2012 [cit. 2012-03-20]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/katalog.nsf/hledat?SearchView&count=20&searchmax=10000&searchorder=1&searchfuzzy=1&query=%28%28Spot%C5%99ebn%C3%A>

D%20AND%20ko%C5%A1%20AND%20pro%20AND%20v%C3%BDpo%C4%8Det%20AND%20indexu%20AND%20spot%C5%99ebitelsk%C3%BDch%20AND%20cen%20AND%20od%20AND%20ledna%20AND%202012%29%29&databse=all&kraje=all&skupiny=all&start=1

### **Firemní dokumenty**

Interní materiály poskytnuté majitelem firmy Instalatér dne 10. března 2012.

Interní materiály poskytnuté majitelkou firmy Kadeřnice dne 8. března 2012.

Interní materiály poskytnuté majitelem firmy Čalouník dne 10. ledna 2012.

Jednalo se zejména o faktury, nabídkové listy, vizitky, aj.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

%	Procento
§	Paragraf
ČR	Česká republika
DPH	Daň z přidané hodnoty
EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
MK	Marketingové komunikace
PR	Public relations (vztahy s veřejností)
SWOT	Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby)



**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 – Bariéry vstupu do odvětví .....	44
Tabulka 2 – Charakteristika poskytovaných služeb.....	48
Tabulka 3 – Náklady, modernizace a zdroje financování.....	51
Tabulka 4 – Distribuce ve službách.....	57
Tabulka 5 – Komunikace živnostníků .....	60
Tabulka 6 – Zaměstnanci.....	64
Tabulka 7 – Zákazníci.....	65
Tabulka 8 – Materiální prostředí.....	68
Tabulka 9 – Potenciální segment zákazníků nazvaný Milovnice kultury.....	85
Tabulka 10 – Potenciální segment zákazníků nazvaný Hotely.....	86
Tabulka 11 – Náklady na komunikační kampaň.....	95
Tabulka 12 – Typy médií a jejich vhodnost pro drobné živnostníky.....	108
Tabulka 13 – Porovnání a zhodnocení vybraných aktivit.....	110
Tabulka 14 – Informační zdroje pro podnikatele.....	112
Tabulka 15 – Konkurence firmy Čalouník .....	114
Tabulka 16 – Benchmarking firmy Čalouník a Nábytek Vaculík.....	116
Tabulka 17 – Vzor tabulky pro SWOT analýzu .....	121
Tabulka 18 – SWOT analýza firmy Čalouník .....	122
Tabulka 19 – Vyhodnocení silných stránek .....	124
Tabulka 20 – Vyhodnocení slabých stránek .....	125
Tabulka 21 – Vyhodnocení příležitostí.....	126
Tabulka 22 – Vyhodnocení hrozeb .....	127
Tabulka 23 – Akční program pro založení profilu firmy na Facebooku.....	132

**SEZNAM PŘÍLOH**

- P I            Strukturovaný dotazník a rozhovory
- P II            Typy médií
- P III           Srovnání živnostníků
- P IV           Užitečné informace a jejich zdroje
- P V            Analýza konkurence firmy Čalouník
- P VI            Tabulka pro SWOT analýzu
- P VII           SWOT analýza pro firmu Čalouník
- P VIII           Další možnosti zefektivnění aktivit
- P IX            Struktura marketingového plánu

## **PŘÍLOHA P I: STRUKTUROVANÝ DOTAZNÍK A ROZHOVORY**

Z důvodů počtu otázek i rozsahu přepisu rozhovorů s instalátérem, kadeřnicí a čalouníkem jsou tyto rozhovory umístěny na CD, které je umístěno uvnitř desek diplomové práce.

## PŘÍLOHA P II: TYPY MÉDIÍ

Tabulka 12 – Typy médií a jejich vhodnost pro drobné živnostníky (Zdroj: vlastní)

MÉDIUM	Výhody	Nevýhody	Vhodnost pro drobné živnostníky
<b>Televize</b>	Působí na všechny smysly. Působí na emoce. Vysoká sledovanost.	Velmi nákladná. Nižší selektivita cílové skupiny. Přepínání programů v době reklamy. Omezený čas (30 s). Uzávěrky dlouho dopředu.	Za zvážení stojí pouze regionální TV (např. RTA), celoplošné stanice jsou příliš nákladné.
<b>Rozhlas</b>	Regionální selektivita. Levnější než TV. Hudba a zvuky působí na emoce. Rychlost výroby spotu. Flexibilita.	Rádio puštěné jako kulisa (nízká pozornost). Působí pouze na sluch. Nutnost častějšího opakování. Sdělené údaje se hůře pamatují.	Na regionálních stanicích ano.
<b>Časopisy</b>	Vysoká selektivita (tematicky zaměřené tituly). Prestiž. Kvalita papíru. Delší životnost, než u novin.	Uzávěrky dlouho dopředu. Vyšší cena.	Při vhodné segmentaci zákazníků stojí za zvážení.
<b>Noviny</b>	Aktuálnost. Regionální mutace. Vysoká věrohodnost.	Nízká kvalita papíru. Krátká životnost. Znevýhodnění nepravidelných inzerentů (cena).	V regionálních mutacích ano.
<b>Letáky</b>	Vysoká selektivita. Mohou být levné.	Přeplněné schránky (nezájem).	Ano.
<b>Brožury a katalogy</b>	Plná kontrola. Kvalita tisku.	Nelze aktualizovat. Vysoké náklady.	Ne, vhodnější je elektronická verze.
<b>Venkovní reklama</b>	Upoutá pozornost. Možnost regionálního cílení. Různé typy.	Velký význam umístění. Nízká selektivita. Některé formáty mohou nést minimum informací. Krátkodobá pozornost recipienta.	Při vhodném zacílení a umístění stojí za zvážení.
<b>3D reklama</b>	Reklamní předměty s užitnou hodnotou zákazník používá. Různé druhy i ceny.	Záplava reklamních předmětů od různých firem.	Ano.
<b>Internet</b>	Mnoho možností využití. Rychlost (možnost okamžitého vložení informací). Mnoho prostoru. Může být levný.	Pokrytí není u všech obyvatel ČR. Závislost na rychlosti připojení. Technické problémy (výpadek proudu, aj.).	Ano.

	Interaktivní. Možnost okamžité zpětné vazby. Měřitelnost.	Datová omezení.	
<b>Direct mail</b>	Vysoká selektivita cílové skupiny. Personalizace.	Riziko spamu. Nezbytnost databáze. Nutný souhlas příjemců.	Ano.
<b>Telefon</b>	Osobní kontakt. Zpětná vazba.	Vysoké náklady. Nezbytnost databáze.	Ano.

### Literatura použitá pro vytvoření tabulky:

CÉZAR, Jan. *I zázrak potřebuje reklamu!: pestrý průvodce světem reklamní a marketingové komunikace*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1688-3.

KOBIELA, Roman. *Reklama: 200 tipů, které musíte znát*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-2300-3.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

RTA. RTA – Regionální Televizní Agentura. [online]. 2012 [cit. 2012-03-20]. Dostupné z: [http://www.rta.cz/index3.html?page=obchod\\_reklama\\_cenik](http://www.rta.cz/index3.html?page=obchod_reklama_cenik)

VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. *Reklama: jak dělat reklamu*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3492-7.

## PŘÍLOHA P III: SROVNÁNÍ ŽIVNOSTNÍKŮ

Tabulka 13 – Porovnání a zhodnocení vybraných aktivit (Zdroj: vlastní)

	<b>Instalatér</b>	<b>Kadeřnice</b>	<b>Čalouník</b>
<b>Bariéry vstupu</b>	finance, konkurence, certifikáty	finance, konkurence	finance, konkurence
<b>Služební vůz</b>	ano, nezbytný	ne, užitečný	ano, velmi užitečný
<b>Základní produkt</b>	široké spektrum služeb	široké spektrum služeb	zakázková výroba s kompletním servisem
<b>Očekávaný produkt</b>	rychlost dodávky, čekací lhůta, spolehlivost, kvalita práce	krátká čekací doba, čistá provozovna, přátelský přístup	kvalita práce, rychlost dodání, schopnost splnit přání zákazníka
<b>Rozšířený produkt</b>	poradenství, prodej zboží	modeláž nehtů, barvení obočí i řas, líčení, poradenství, prodej kosmetiky Avon	opravy, vybavení interiéru
<b>Specializace</b>	ne	ne	částečná
<b>Záloha</b>	ne	ne	domácnosti 40 %
<b>Platba</b>	hotově, převodem	hotově	hotově, převodem, na dobírku
<b>Záruka</b>	pouze na montáž	ne	ano
<b>Hlavní náklady</b>	variabilní	spíše variabilní	spíše variabilní
<b>Pojištění</b>	ano	ano	ano
<b>Stanovení ceny</b>	nákladová metoda	nákladová metoda	nákladová metoda
<b>Úroveň cen</b>	průměrná	nižší	vyšší
<b>Slevy, výprodeje</b>	výjimečně	výjimečně	výjimečně
<b>Vliv sezónnosti</b>	velká	střední	střední
<b>Dostupnost živnostníka</b>	velká	střední	střední
<b>Přítomnost zákazníka</b>	minimální	nezbytná	minimální
<b>Vztah s dodavateli</b>	přátelský	profesionální	profesionální
<b>Firemní logo</b>	ano	ne	ano
<b>Webová stránka</b>	ano	ano	ano
<b>Poslání</b>	ne	ne	ne
<b>Komunikace</b>	většinou profesionální	většinou profesionální	profesionální
<b>Zaměstnanci</b>	ano	ne	příležitostně
<b>Outsourcing</b>	ano	ne	ano
<b>Zákazníci</b>	nediferencovaní, domácnosti i firmy	nižší a střední třída	střední a vyšší třída, domácnosti i firmy
<b>Databáze zákazníků</b>	ne	ne	ne

<b>Zpětná vazba</b>	nahodile	nahodile	ne
<b>Dokumenty</b>	přehledné	přehledné	přehledné
<b>Vizitky</b>	neprofesionální gra- fika	ne	informačně nehod- notné
<b>Firemní oděvy</b>	ano	ne	ne
<b>Procesy a organiza- ce práce</b>	zaběhnutý postup	zaběhnutý postup	zaběhnutý postup

Jednotlivé body jsou zhodnoceny podle toho, nakolik se jimi živnostník zabývá či jak je vyko-  
nává:

**Bílá pole** – aktivitu nelze hodnotit.

**Zelená pole** – tento bod má živnostník velmi dobře promyšlený, aktivitu dělá efektivně.

**Modrá pole** – aktivita by se dala nějak vylepšit, aby bylo její využití efektivnější.

**Červená pole** – živnostníci se tomuto bodu bohužel nevěnují, přestože by měli/mohli.

## PŘÍLOHA P IV: UŽITEČNÉ INFORMACE A JEJICH ZDROJE

Tabulka 14 – Informační zdroje pro podnikatele (Zdroj: vlastní)

JAKÉ INFORMACE VYHLEDÁVAT	ZDROJE INFORMACÍ
<b>Všeobecné informace</b>	
Všeobecné dění v České republice, v EU i ve světě.	Seriózní média (Česká televize, Hospodářské noviny...) a internetové stránky.
<b>Legislativa a politické prostředí</b>	
Změny v zákonech (živnostenský zákon, obchodní zákoník, zákon o ochraně hospodářské soutěže, zákoník práce, zákon o ochraně spotřebitele, zákon o ochraně osobních údajů, zákon o podpoře malého a středního podnikání, zákon o odpovědnosti za škodu způsobenou vadou výrobku, zákon o regulaci reklamy a mnohé další). Regulační opatření pro určitá odvětví. Všeobecné dění v politice.	Zákony lze běžně zakoupit v knihkupectví, nejaktuálnější změny jsou dostupné na webových stránkách Ministerstva vnitra ČR ( <a href="http://www.mvcr.cz">www.mvcr.cz</a> ), ale i na dalších internetových portálech (např. <a href="http://www.zakony-online.cz">www.zakony-online.cz</a> ). Mohou se hodit také informace z obchodního a živnostenského rejstříku ( <a href="http://www.rzp.cz">www.rzp.cz</a> a <a href="https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik">https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik</a> ).
<b>Ekonomika</b>	
Vývoj HDP, inflace, nezaměstnanosti, úrokových sazeb, daní, mezd, měnových kurzů, a další změny, které kromě fungování podniku ovlivňují i spotřební chování populace.	Český statistický úřad ( <a href="http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/aktualniinformace">www.czso.cz/csu/csu.nsf/aktualniinformace</a> ), Hospodářské noviny, časopisy Euro, Ekonom a webové portály Euroekonom ( <a href="http://www.euroekonom.cz">www.euroekonom.cz</a> ), E15 ( <a href="http://www.e15.cz">www.e15.cz</a> ), Bankovníctví ( <a href="http://bankovnictvi.ihned.cz">http://bankovnictvi.ihned.cz</a> ) nebo stránka Ministerstva financí ČR ( <a href="http://www.mfcr.cz">www.mfcr.cz</a> ).
<b>Demografie</b>	
Monitoring struktury a spotřeby domácností, stárnutí populace, porodnosti, ochoty dojíždět za prací, růstu vzdělanosti, aj.	Oficiální portál pro podnikání a export ( <a href="http://www.businessinfo.cz">www.businessinfo.cz</a> ), nebo na <a href="http://www.demografie.info">www.demografie.info</a> .
<b>Marketing</b>	
Trendy a novinky, analýzy o účinnosti používaných taktik, výsledky výzkumů, aj.	Časopisy Strategie a Marketing&Media, dále portál Marketingové noviny ( <a href="http://www.marketingovenoviny.cz">www.marketingovenoviny.cz</a> ) a Marketing journal ( <a href="http://www.m-journal.cz/cs">www.m-journal.cz/cs</a> ).
<b>Další činitelé mající vliv na prosperitu podniku</b>	
Dostupnost nových technologií (včetně internetu a softwaru), vývoj přírodního prostředí, dostupnost surovin, ceny energií, ekologické aktivity, zájmová hnutí, kulturní hodnoty, zvyklosti, životní styl zákazníků, názory na etiku či společenskou zodpovědnost firem a další informace, které mohou podnikatelům pomoci trh lépe pochopit.	Ministerstvo průmyslu a obchodu vydává Panorama zpracovatelského průmyslu ČR, ve kterém se živnostníci mohou dozvědět zajímavé informace o odvětví, ve kterém podnikají ( <a href="http://www.mpo.cz/dokument102273.html">www.mpo.cz/dokument102273.html</a> ). O stavu životního prostředí informují různá hnutí – např. Hnutí Duha ( <a href="http://www.hnutiduha.cz">www.hnutiduha.cz</a> ), také České noviny ( <a href="http://www.ceskenoviny.cz/ekologie">www.ceskenoviny.cz/ekologie</a> ) a Ekologický



	<p>institut Veronica (<a href="http://www.veronica.cz">www.veronica.cz</a>).</p> <p>Zdrojem informací jsou i webové stránky cechů (např. Cech čalouníků a dekoratérů), na kterých lze najít aktuální informace z oboru (<a href="http://www.cech-cal.eu/aktuality">www.cech-cal.eu/aktuality</a>).</p> <p>Fungují i agentury, zabývající se dlouhodobým výzkumem českého prostředí, nicméně jejich služby nemusí být cenově dostupné. Kantar Media se zabývá monitoringem výdajů firem za reklamu do médií (<a href="http://www.tnsmi.cz">www.tnsmi.cz</a>). Výzkumem trhu se zabývá např. společnost GfK (<a href="http://www.gfk.cz">www.gfk.cz</a>), TNS Aisa (<a href="http://www.tns-aisa.cz">www.tns-aisa.cz</a>) nebo Median (<a href="http://www.median.cz">www.median.cz</a>), který od roku 1996 realizuje výzkum Market&amp;Media&amp;Lifestyle. Tyto studie se zabývají spotřebními zvyklostmi zákazníků, jejich nákupním chováním, životním stylem, hodnotami, apod.</p>
<b>Vnitřní prostředí podniku</b>	
<p>Je třeba zkoumat i aktivity a možnosti podniku (včetně zaměstnanců), dále konkurenci, dodavatele, distributory, zákazníky, místní komunity, instituce, aj.</p> <p>U konkurence, dodavatelů a distributorů se zkoumá např. jejich velikost, postavení na trhu, obchodní podmínky, konkurenční výhody, vztahy s partnery, apod.</p> <p>U zákazníků jsou významné jejich hodnoty, postoje, potřeby, živnostní styl...</p>	<p>Informace o vlastním podniku drobní živnostníci získají snadno, musí se v nich však naučit orientovat. Taktéž je pro ně poměrně jednoduché poznat a pochopit své zaměstnance, protože s nimi často mají velmi blízké vztahy.</p> <p>Konkurenci a dodavatele lze monitorovat a hodnotit díky internetu, ale také prostřednictvím osobního kontaktu či zkušenosti.</p>

## PŘÍLOHA P V: ANALÝZA KONKURENCE FIRMY ČALOUNÍK

Tabulka 15 – Konkurence firmy Čalouník (Zdroj: Václavíková, 2012)

Poskytované služby	Kamenná prodejna	Zakázková výroba	Opravy nábytku	Prodej do domácnosti i firem	Doprava zboží	E-shop	Práce o víkendu nebo po domluvě
Okres							
<b>Zlín (10)</b>	Sofaland Řihák MMInterier Phase Bospol Bytcentrum  <u>Celkem: 6</u>	Čalouník Pospíšil Janošíková Bospol Bytcentrum  <u>Celkem: 5</u>	Čalouník Pospíšil Ševčík Janošíková  <u>Celkem: 4</u>	Čalouník Janošíková Bospol  <u>Celkem: 3</u>	Čalouník Sofaland  <u>Celkem: 2</u>	Řihák  <u>Celkem: 1</u>	Čalouník Sofaland MMInterier Bospol Bytcentrum  <u>Celkem: 5</u>
<b>Uherské Hradiště (8)</b>	Kasvo  <u>Celkem: 1</u>	Polanský Eheim Hanáček Švestka  <u>Celkem: 4</u>	Tměný Polanský Eheim Hanáček Pavlas Bachan Švestka  <u>Celkem: 7</u>	Tměný Eheim Švestka  <u>Celkem: 3</u>	Švestka  <u>Celkem: 1</u>	X	Eheim Hanáček  <u>Celkem: 2</u>
<b>Kroměříž (5)</b>	X	Lena Adamec Zápeca  <u>Celkem: 3</u>	Králík Adamec Zápeca  <u>Celkem: 3</u>	Lena  <u>Celkem: 1</u>	Lena Králík  <u>Celkem: 2</u>	Řihák Králík  <u>Celkem: 2</u>	X
<b>Vsetín (5)</b>	Edel PLZ nábytek Vaculík  <u>Celkem: 3</u>	Vaculík Vojtíšek  <u>Celkem: 2</u>	Vaculík Cahlík Vojtíšek  <u>Celkem: 3</u>	Edel Vaculík Vojtíšek  <u>Celkem: 3</u>	Cahlík Vojtíšek  <u>Celkem: 2</u>	X	X

Nalezenými konkurenty pro firmu Čalouník jsou následující podniky a živnostníci:

*Lena nábytek s r. o. sídlí v Holešově, má 49 zaměstnanců a na výrobu nábytku vlastní certifikáty. Nábytek této značky je prodávám po celé České republice, ve Zlínském kraji ve 14 prodejnách. (Lena, 2008 [online])*

*KASVO spol. s r. o. sídlí v Uherském Brodě, sdružuje 200 prodejen v ČR a 150 na Slovensku. Ve Zlínském kraji si můžeme koupit nábytek značky KASVO v 18 prodejnách, z toho 4 jsou přímo firemní prodejny. (Kasvo, 2012 [online])*

*Společnost SOFALAND s r. o. sídlí v Brně, ale svoji pobočku má i ve Zlíně, díky čemuž je pro firmu Čalouník konkurencí. (Sofaland, 2006-2010 [online])*

*EDEL-nábytek spol. s r.o. sídlí v Lačnově u Vsetína a zabývá se primárně výrobou čalouněného sedacího nábytku. Nábytek této značky lze koupit v 62 prodejnách (ve Zlínském kraji v 9), z nichž pouze jedna je podniková. (Edel – nábytek, 2012 [online])*

*PLZ NÁBYTEK s r. o. sídlí o Olomouci, ale pobočku má ve Valašském Meziříčí. Specializuje se na sedací nábytek a postele. (PLZ Nábytek, 2008 [online])*

*Nábytek Řihák je e-shop, ale i kamenná prodejna ve Zlíně. (Nábytek Řihák, 2012 [online])*

*Čalounictví Králík sídlí v Kostelci u Holešova, provozuje e-shop s nábytkem, ale provádí také opravy čalouněného nábytku. (Čalounictví Králík, 2012 [online])*

*Činnost firmy Nábytek Vaculík je velmi podobná firmě Čalouník. U obou došlo k transformaci čalounické dílny na výrobu čalouněného nábytku pro firmy i domácnosti. Nábytek Vaculík je dostupný ve 117 prodejnách po celé České republice, z toho 19 je ve Zlínském kraji. Na rozdíl od firmy Čalouník se Nábytek Vaculík zabývá zejména sériovou výrobou. (Nábytek Vaculík, 2012 [online])*

*Luhačovická firma MMInterier se zabývá výrobou sedacího čalouněného nábytku. Se svými výrobky se zúčastňuje veletrhů a získala několik ocenění v soutěži Vynikající výrobek. (MMInterier, 2012 [online])*

*PHASE Slovakia s r. o. se zabývá prodejem sedacího nábytku, u kterého má zákazník možnost zvolit si barvu i materiál, přičemž 3D konfigurátor jim umožní jimi navrhnoutou sedačku vidět. Firma sídlí v Brně, v České republice má 5 poboček, z toho jedna je ve Zlíně. (Phase Slovakia, 2012 [online])*

*BOSPOL s r. o. sídlí v Malenovicích, ale pobočku má i v Uherském Hradišti. Kromě vlastních produktů firma nabízí nábytek od cca 70 dalších výrobců. (Bospol, 2012 [online])*





*Bytcentrum v. o. s. sídlí v Napajedlích, pobočku má také v Praze. Firma se zabývá výrobou a prodejem sedacích souprav dle vlastního návrhu, ale také prodejem zahraničních sedacích souprav. Bytcentrum se účastní veletrhů. (Bytcentrum, 2012 [online])*

*Čalounictví Eheim s r. o. provádí kompletní čalounické práce včetně zakázkové výroby. (Čalounictví Eheim, 2011 [online])*

*Čalounictví Švestka (Čalounictví Švestka, 2011 [online]), Jaroslav Trněný (Trněný, 2012 [online]), Radek Polanský (Čalounictví Polanský, 2012 [online]), Robert Vojtíšek (Vojtíšek, 2010 [online]), Marta Janošíková (Janošíková, 1991 – 2011 [online]), Josef Adamec (Adamec, 2011 [online]), Roman Cahlík (Cahlík, 2007 [online]), Petr Zápeca (Zápeca, 2012 [online]), Martin Pospíšil (Pospíšil, 2012 [online]), Miroslav Ševčík, Radek Pavlas, Ladislav Hanáček a Josef Bachan a jsou živnostníci zabývající se opravami a výrobou čalouněného nábytku (Katalog firem a institucí, 1996-2012 [online]). (Václavíková, 2012, str. 3 a 4)*

Tabulka 16 – Benchmarking firmy Čalouník a Nábytek Vaculík (Zdroj: Václavíková, 2012)

	<b>Nábytek Vaculík</b>	<b>Čalouník</b>
<b>Otevírací doba</b>	Po – Pá 7:00 – 16:00	Po – Pá 7:00 – 12:00, 13:00 – 16:00. Po telefonické domluvě je možnost schůzky i v odpoledních a večerních hodinách, nebo v sobotu.
<b>Dostupnost provozovny</b>	Sídlo podniku je 3 km od centra Vsetína. Obec se nachází cca 30 km od Zlína a 60 km od Uh. Hradiště.	Sídlo firmy je v obci, která se nachází cca 30 km od Zlína a 40 km od Uherského Hradiště.
<b>Kamenná prodejna</b>	Podniková prodejna byla zrušena ke dni 1. 12. 2011. Prodej nyní probíhá v sídle firmy, kde byla zřízena malá prodejní a výstavní plocha. V centru Vsetína je Sektor nábytek, kde si lze objednat veškeré zboží ze sortimentu firmy Nábytek Vaculík. Celkem je tento nábytek možné zakoupit v cca 117 obchodech po celé ČR. Od provozních podmínek jednotlivých obchodů se odvíjí také odlišná cena, dodací podmínky apod. Např. Nábytek Mikulec má e-shop s dodací lhůtou 2 – 4 týdny.	Firma Čalouník nemá podnikovou prodejnu, ani své výrobky nenabízí v žádném obchodě. V sídle firmy mohou potenciální zákazníci vidět pouze několik málo typů nábytku – většinou se jedná o kusy, které jsou právě pro někoho vyráběny a po dodání zákazníkovi jsou nahrazeny dalším právě vyráběným kusem.
<b>E-shop</b>	Webová stránka firmy neumožňuje online nákup.	Webová stránka neumožňuje online nákup.
<b>Webová stránka</b>	Webová stránka je přehledná, velmi dobře strukturovaná, aktuální a příjemná na pohled. K dispozici je pouze česká verze. Na stránce lze vyhledávat. Produkty jsou rozepsané z hlediska rozměrů, materiálů (včetně vzorníků potahových látek řazených do cenových kategorií), využití a dokonce je zde i návod na údržbu. Bohužel zde nejsou uvedeny ceny produktů.	Webová stránka je přehledná, dobře strukturovaná a pravidelně aktualizovaná. K dispozici je česká, anglická, francouzská a německá verze. Stránka neumožňuje vyhledávání. Produkty jsou rozepsané z hlediska rozměrů, materiálů i ceny. Dokonce je zde rozepsáno, jak se mění cena v případě přizpůsobení výrobku na míru.
<b>Sortiment</b>	Sedací soupravy, pohovky, křesla, kuchyňské lavice, válendy, dvojlůžka, taburety, noční stolky... Dále plážová lehátka, sedací polštářky a matrace.	Sedací soupravy, sofa, křesla, lavice, sofa, postele, židle, taburety.
<b>Produkty na skladě (možnost)</b>	Některé z nabízených produktů jsou vystavené a dostupné v sídle firmy. Nejsou zde ale všechny	Firma nemá žádné produkty na skladě, občas se však zákazník může setkat s hotovým nábytkem, který čeká na

<b>ihned odkoupit)</b>	druhy a varianty nabízeného zboží.	odvoz. Veškerý nábytek je vyráběn na základě žádosti a objednávky zákazníka, kterému je ihned po vyrobení dodán. Dodací lhůta je 3 – 8 týdnů, ale vše záleží na domluvě s konkrétním zákazníkem.
<b>Výrobek na míru</b>	Firma je schopná vyrobit nábytek na základě dokumentace přinesené zákazníkem, nebo návrh i jeho realizaci provádí sama, na základě požadavků a potřeb zákazníka. Nábytek Vaculík nabízí možnost vybavování interiérů budov, restaurací, hotelů, diskoték, klubů, lázeňských domů, barů, ubytoven, kulturních, školských a zdravotních zařízení apod.	Firma je schopná vyrobit nábytek na základě dokumentace přinesené zákazníkem, nebo návrh i jeho realizaci provádí sama, na základě požadavků a potřeb zákazníka. Čalouník nabízí možnost kompletního vybavení interiérů na základě návrhů architektů (součástí služby je dodání záclon a závěsů) a opravy hotelového čalouněného nábytku.
<b>Cena</b>  Srovnat ceny je obtížné, protože každá firma nabízí designově jiné výrobky. Byly vybrány dvě sedací soupravy, které nabízí firma Vaculík. Čalouník byl následně dotázán, za kolik by tytéž soupravy vyrobil on.	 <p>Cca 24 000 Kč včetně DPH</p>  <p>Cca 16 000 Kč včetně DPH</p> <p>Sériová výroba a prodej do obchodů umožňují nabízet výrobky za nižší ceny.</p>	 <p>Cca 29 000 Kč včetně DPH</p>  <p>Cena 25 000 Kč včetně DPH</p> <p>Vzhledem k tomu, že je nábytek vyráběn na základě objednávky konkrétního zákazníka, je nutné zaplatit zálohu a při dodání zboží doplatit zbytek ceny.</p>
<b>Kvalita</b>	Jedná se o českou výrobu. Původ potahových materiálů není uveden, ale dá se předpokládat, že je z dovozu.	Jedná se o českou výrobu. Potahové materiály jsou z dovozu.
<b>Záruční doba</b>	Záruční doba trvá 2 roky.	Záruka se vztahuje na škody vzniklé vadnou výrobou, nebo materiálem. Čalouník dodržuje lhůtu 2 roky.
<b>Servis</b>	Nábytek Vaculík provádí opravy nábytku, ale také renovace historického a dobového nábytku.	Čalouník se zabývá zejména opravami čalouněného hotelového nábytku.
<b>Dodání zboží</b>	Možnost dodání není uvedena. Pokud zákazník nakupuje přímo v sídle firmy, musí si zboží pravděpodobně odvézt sám. V případě nákupu v jiné prodejně nebo na e-shopu se dodání řídí podmínkami jednotlivých obchodů.	Zákazník si pro zboží může přijet sám. Menší kusy lze zaslat na dobírku, větší kusy doveze na místo určení majitel firmy Čalouník (cena 10 Kč/1 km), případně lze využít služeb nějakého dopravce. Náklady na dopravu hradí zákazník.

<b>Délka působení na trhu</b>	Firma je na trhu od roku 1990.	Firma Čalouník v roce 2005 navázala na firmu svého otce, která je na trhu přibližně od roku 1990.
<b>Reference</b>	Penziony Chrámečné a Salis, Střední podnikatelská škola Vsetín, Charita Karolinka, Restaurace Daisy, Finlandia bar, Club No4, Onkologie Vsetín...	Diskotéka, cukrárna, klub, tři vily, čtyři hotely (z toho jeden v Praze a jeden ve Vídni), VIP salonek, penzion a kasino v Bratislavě...

V čem je lepší Čalouník: Firma Čalouník je pro zákazníky dostupnější z hlediska umístění provozovny i otevírací doby. Větší informační hodnotu má také její webová stránka, protože jsou zde uvedené i ceny nábytku. Zákazníci si zboží mohou nechat doručit až domů, nebo do firmy. Firma Čalouník má významné reference, zejména v blízkém rekreačním městě, ale také v dalších českých městech a dokonce i v zahraničí.

V čem je lepší či horší Nábytek Vaculík: Nábytek Vaculík své zboží nabízí přibližně ve 117 prodejnách po celé České republice – nábytek této značky se tak stává dostupnější pro potenciální zákazníky ze všech krajů. Protože je zboží v obchodech fyzicky umístěno, mají zákazníci možnost si nábytek vyzkoušet a posedět si na něm. To bohužel firma Čalouník neumožňuje a potenciální zákazníci se tak musejí spoléhat na to, že dostanou kvalitní a pohodlný výrobek. Tato skutečnost firmě Čalouník pravděpodobně ubírá mnoho potenciálních zákazníků, nicméně majitel je toho názoru, že náklady na provoz obchodu (nájem, zaměstnanci, elektřina...) nebo na dodávání do různých obchodů s nábytkem by se přibližně vyrovnaly tomu, kolik nových zákazníků by si jeho nábytek díky možnosti vyzkoušet si ho koupilo a nakonec by na tom z hlediska financí byl stejně, jako teď. Větší zájem o jeho nábytek by znamenal problémy, protože by se museli najmout noví zaměstnanci, nakoupit nové nástroje a změnit stávající způsob výroby.

Sortiment obou firem je velmi podobný. Nábytek Vaculík vyrábí navíc i polštáře, plážová lehátka a matrace, nicméně tohle je spíše doplňkovou činností, která by sama o sobě firmu pravděpodobně neuživila.

Pro potenciální zákazníky (a zejména české zákazníky) je důležitá také cena. Vzhledem k sériové výrobě firmy Nábytek Vaculík jsou ceny nábytku této značky nižší. Potenciální zákazník má možnost zakoupení výrobku na mnoha různých místech a mezi těmito prodejny si může porovnat ceny.

V důsledku toho, že je jeden výrobek prodáván ve stejném provedení v mnoha obchodech, je originalita výrazně potlačena. Firma Čalouník oproti tomu vyrábí pokaždé jiný kus nábytku –

*jak říká majitel: „Co zákazník, to jiné požadavky. Málokdy se tak stane, že by si někdo nechal vyrobit naprosto stejnou sedačku, jako někdo před ním.“ Pokud někdo chce mít doma originální nábytek, měl by si ho nechat vyrobit na míru a nekupovat ho v obchodě. Musí ale počítat s tím, že cena bude dražší a dodací lhůta delší.*

*Co se týče výroby na míru, záruční doby a kvality výrobků, jsou na tom obě firmy podobně.*

*V celkovém porovnání si firma Čalouník stojí velmi dobře, a to i přesto, že Nábytek Vaculík na trhu působí o 15 let déle. Jsou sice určité kategorie, ve kterých si lépe stojí konkurence, majitel firmy Čalouník však má své důvody, proč se v těchto kategoriích zatím nechce nijak výrazně měnit. Nebyla shledána žádná slabá stránka, kterou by bylo třeba urychleně odstranit. Bylo však identifikováno několik silných stránek, které by měly pomoci nalákat potenciální zákazníky právě do firmy Čalouník. Tyto silné stránky je však nezbytné komunikovat, aby mohly případné zákazníky oslovit. (Nábytek Vaculík, 2012 [online]) (Václavíková, 2012, str. 7 a 8)*

Veškeré kurzívou zvýrazněné pasáže jsou citací seminární práce do předmětu Marketing management. (Václavíková, 2012)

#### **Zdroje použité literatury:**

ADAMEC, Josef. *Ateliér řemesel* [online]. 2011 [cit. 2012-01-11]. Dostupné z: <http://www.atelier-remesel.cz/>

BOSPOL S R. O. *Bospol* [online]. 2012 [cit. 2012-01-11]. Dostupné z: [www.bospol.cz](http://www.bospol.cz)

BYTCENTRUM V. O. S. *Bytcentrum.com* [online]. 2012 [cit. 2012-01-11]. Dostupné z: <http://www.bytcentrum.com/index.php?docid=17>

CAHLÍK, Roman. *RomCa – Truhlářství Roman Cahlík* [online]. 2007 [cit. 2012-01-11]. Dostupné z: [www.romca.cz](http://www.romca.cz)

ČALOUNICTVÍ EHEIM S R. O. *Čalounictví Zlínský kraj* [online]. 2011 [cit. 2012-01-11]. Dostupné z: <http://www.calounictvi-eheim.cz/>

ČALOUNICTVÍ KRÁLÍK. *Letiště, postele, sedačky, sedací soupravy, válečky, kuchyně* [online]. 2012 [cit. 2012-01-11]. Dostupné z: [www.calounictvi-kralik.cz](http://www.calounictvi-kralik.cz)

Čalounictví Polanský [online]. 2012 [cit. 2012-01-11]. Dostupné z: <http://www.vlcnov.cz/polansky/>

Čalounictví Švestka [online]. 2011 [cit. 2012-01-11]. Dostupné z: [www.calounictvi-svestka.webnode.cz](http://www.calounictvi-svestka.webnode.cz)

EDEL-NÁBYTEK SPOL. S R.O. *Edel* [online]. 2012 [cit. 2012-01-11]. Dostupné z: [www.edel.cz](http://www.edel.cz)

JANOŠTIKOVÁ, Marta. *Čalounictví Janoštiková: veškeré čalounické práce* [online]. 1991 – 2011 [cit. 2012-01-11]. Dostupné z: <http://www.janostikova.cz/indexx.php>

KASVO SPOL. S R. O. *Sedací soupravy, pohovky, postele, obývací stěny* [online]. 2012 [cit. 2012-01-11]. Dostupné z: <http://www.kasvo.cz/>

Katalog firem a institucí. Seznam.cz. *Firmy.cz* [online]. 1996-2012 [cit. 2012-01-12]. Dostupné z: [www.firmy.cz](http://www.firmy.cz)

LENA S. R. O. *Lena* [online]. 2008 [cit. 2012-01-11]. Dostupné z: [www.lena.cz](http://www.lena.cz)

MMINTERIER. *MMInterier* [online]. 2012 [cit. 2012-01-11]. Dostupné z: [www.mminterier.cz/](http://www.mminterier.cz/)

NÁBYTEK ŘIHÁK. *Postele, letiště, sedačky, sedací soupravy, válendy, kuchyně* [online]. 2012 [cit. 2012-01-11]. Dostupné z: [www.nabytek-rihak.cz](http://www.nabytek-rihak.cz)

NÁBYTEK VACULÍK. *Nábytek Vaculík: Zakázková výroba – Sedací nábytek* [online]. 2012 [cit. 2012-01-12]. Dostupné z: <http://www.vaculik.cz/cz/50-domu.html>

PHASE SLOVAKIA S R. O. *Sedačky Phase: Sedací soupravy* [online]. 2012 [cit. 2012-01-11]. Dostupné z: <http://www.sedackyphase.cz/>

PLZ NÁBYTEK S.R.O. *PNábytek – sedačky a postele* [online]. 2008 [cit. 2012-01-11]. Dostupné z: [www.pnabytek.cz](http://www.pnabytek.cz)

POSPÍŠIL, Martin. *Pospíšil Martin Čalounictví* [online]. 2012 [cit. 2012-01-11]. Dostupné z: <http://www.calounictvi-mp.cz/index.php>

SOFALAND S R. O. *Sofaland – sedací soupravy* [online]. 2006-2010 [cit. 2012-01-11]. Dostupné z: [www.sofaland.cz](http://www.sofaland.cz)

TRNĚNÝ, Jaroslav. *Čalounictví* [online]. 2012 [cit. 2012-01-11]. Dostupné z: [www.calounictvi.trneny.sweb.cz](http://www.calounictvi.trneny.sweb.cz)

VÁCLAVÍKOVÁ, Lenka. *Analýza konkurence firmy Čalouník*. Zlín, 17. 1. 2012. Seminární práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Vedoucí práce Ing. Radomila Soukalová, Ph.D.

VOJTÍŠEK, Robert. *ABC sedačky: Sedací soupravy na míru* [online]. 2010 [cit. 2012-01-11]. Dostupné z: [www.abcsedacky.cz](http://www.abcsedacky.cz)

ZÁPECA, Petr. *Čalounictví Zápeca Petr* [online]. 2012 [cit. 2012-01-11]. Dostupné z: [www.calouneni.sweb.cz](http://www.calouneni.sweb.cz)





## PŘÍLOHA P VII: SWOT ANALÝZA PRO FIRMU ČALOUNÍK

Tabulka 18 – SWOT analýza firmy Čalouník (Zdroj: vlastní)

SILNÉ STRÁNKY (S)	SLABÉ STRÁNKY (W)
<p>S1 – kvalitní český produkt                      S2 – originální nábytek na míru                      S3 – kompletní servis (návrh → dodání zboží)                      S4 – specializace na sedací nábytek                      S5 – služby pro firmy i domácnosti                      S6 – spolehlivé vybavení provozovny                      S7 – časová flexibilita                      S8 – asertivní přístup                      S9 – kvalifikovaný personál                      S10 – outsourcing                      S11 – přehledná a aktualizovaná webová stránka                      S12 – čtyři jazykové mutace webu                      S13 – rentabilita podniku, nezadluženost</p>	<p>W1 – závislost na dodavatelích                      W2 – omezená výrobní kapacita                      W3 – umístění provozovny mimo hlavní silniční tahy                      W4 – chybějící prodejna                      W5 – nezájem o činnosti konkurence                      W6 – absence stálých zákazníků                      W7 – chybějící databáze zákazníků                      W8 – absence zpětné vazby od zákazníků                      W9 – nezkušenost s reklamními aktivitami                      W10 – nahodilá realizace reklamních aktivit                      W11 – nepravidelné používání loga                      W12 – chybějící posláni podniku</p>
<p>P1 – rostoucí úmysl Čechů nakupovat nábytek                      P2 – rostoucí průměrné roční výdaje domácností za nábytek                      P3 – zvyšující se penetrace internetu v ČR                      P4 – existence 3D vizualizačních programů                      P5 – napojení Zlínského kraje na dálniční síť                      P6 – dostupnost a množství dodavatelů                      P7 – možnost sledovat trendy                      P8 – existence poradenských služeb</p>	<p>H1 – nestabilní politická situace                      H2 – podzimní volby                      H3 – ekonomické problémy EU                      H4 – změna DPH                      H5 – nižší průměrné roční čisté příjmy na osobu                      H6 – růst cen surovin a materiálů, včetně energií a pohonných hmot                      H7 – velká stávající konkurence                      H8 – nižší ceny některých konkurentů                      H9 – hrozící vstup nové konkurence</p>
PŘÍLEŽITOSTI (O)	HROZBY (T)

### Důkazy pro tvrzení v kategorii silných a slabých stránek:

Veškeré informace v analýze SW jsou čerpány z praktické části diplomové práce (viz. II Praktická část), informace v analýze OT zejména ze zdrojů doporučovaných v analýze prostředí (viz. Příloha P IV – Užitečné informace a jejich zdroje).

### Důkazy pro tvrzení v kategorii příležitostí a hrozeb:

P1 – Z výsledků průzkumu, který na svých webových stránkách prezentuje společnost Cetelem vyplývá, že v roce 2011 mělo 39 % Čechů v úmyslu v následujících dvanácti měsících zakoupit nábytek, kdežto v roce 2010 jenom 36 % Čechů. (Cetelem, 2012 [online])

P2 – Ze stejného výzkumu lze vyčíst, že roční výdaje za nábytek (na jednu domácnost) dosahovaly v roce 2008 průměru 189 Eur, v roce 2009 průměru 192 Eur a v roce 2010 průměru 207 Eur. (Cetelem, 2012 [online]) Otázkou ale je, zda se tyto výdaje zvětšují v důsledku ochoty spotřebitelů nakupovat nábytek, nebo v důsledku neustálého zdražování.

P3 – Z údajů Českého statistického úřadu vyplývá, že v roce 2008 internet v ČR používalo 50,8 % jednotlivců a v roce 2010 už 60,8 %. (ČSÚ 18, 2011 [online])

P4 – Na trhu lze sehnat programy specializované na 3D vizualizace, například PRO100, který je vhodný pro návrháře interiérů a výrobce nábytku. (Slunečnice, 2011 [online])

P5 – V prosinci 2010 byl Zlínský kraj napojen na dálniční síť. (Ředitelství silnic a dálnic ČR, 2010 [online])

P6 – Podkladem pro tvrzení je praktická část diplomové práce a čalouníkův osobní přehled o potenciálních dodavatelích, kterých je na trhu dostatek.

P7 – Na trhu lze zakoupit různé časopisy věnované bytovému designu (Home, Rezidence, Vše pro dům, byt a zahradu, Elle Décor, Moderní byt...), jsou pořádány veletrhy o bydlení (For furniture, Mobitex, aj.) a inspiraci lze samozřejmě získat také na internetu.

P8 – V současnosti působí různé organizace a agentury, které mohou podnikatelům pomoci řešit případný problém – např. právní poradny, reklamní, výzkumné a mediální agentury...

H1 – V poslední době lze sledovat neustálé roztržky, kauzy a dokonce proběhla i hlasování o nedůvěře vládě. (VNJ, 2012 [online])

H2 – Obecně známý fakt. Na podzim 2012 v ČR proběhnou krajské a senátní volby.

H3 – Média se problematice EU pravidelně věnují a informují občany o nejrůznějších problémech – např. o zadluženosti Řecka, nebo o úvahách některých členů ohledně vystoupení z Unie. (GAA, 2011 [online]; Ihned.cz, 2009 – 2012 [online])

H4 – Obecně známý fakt. Od roku 2012 se změnila výše DPH.

H5 – Podle výsledků Českého statistického úřadu byl průměrný roční příjem (čistý, peněžní) na osobu v roce 2009 přesně 132 859 Kč, v roce 2010 však pouze 130 452 Kč. (ČSÚ 8, 2011 [online])

H6 – V poslední době je zdražování určitým všeobecně sledovaným trendem (vliv na něho měla i změna DPH).

H7 – Podkladem pro tvrzení je provedená analýza konkurence pro firmu Čalouník (viz. kapitola 7.3 Analýza konkurence).

H8 – Podkladem pro tvrzení je porovnání cen nábytku, důkazem je například provedený benchmarking (viz. Příloha P V – Analýza konkurence firmy Čalouník).

H9 – Protože do oboru čalouník není příliš složité vstoupit (viz. kapitola 6.2 Bariéry vstupu do odvětví), neustále hrozí vstup nové konkurence na trh. Přestože počet absolventů v oboru poklesl (v roce 2010 jich bylo cca 27 500, v roce 2011 cca 24 400), je jejich počet stále poměrně vysoký. Na jeden kraj vychází přibližně 1 700 absolventů. (ISA, 2011 [online])

Jednotlivé faktory lze dále zkoumat, pro příklad uveďme prvních pár faktorů nacházejících se v jednotlivých polích SWOT analýzy:

Tabulka 19 – Vyhodnocení silných stránek (Zdroj: vlastní)

<b>SILNÁ STRÁNKA</b>	<b>Jaká je významnost?</b>	<b>Jak lze silnou stránku využít?</b>	<b>Jaká jsou doporučení?</b>
<b>S1 – kvalitní český produkt</b>	Velká	Komunikovat, zdůrazňovat výhodu zákazníkům.	Dbát na kvalitu produkce i nadále, případně usilovat o zvyšování kvality.
<b>S2 – originální nábytek na míru</b>	Poměrně velká	Komunikovat, odlišit se od konkurence (zejména obchodů s nábytkem).	Komunikovat zákazníkům výhody nábytku na míru, odstranit jejich obavy.
<b>S3 – kompletní servis (návrh → dodání zboží)</b>	Poměrně velká	Komunikovat, odlišit se od konkurence, která mnohdy na zakázku nevyrobí.	Zjistit, zda kompletní servis zákazníkům vyhovuje, zda by ho nemodifikovali.
<b>S4 – specializace na sedací nábytek</b>	Střední	Komunikovat své zkušenosti, praxi získanou výrobou právě jen sedacího nábytku.	Neustále sledovat trendy, získávat informace o sedacím nábytku a mít přehled.
<b>S5 – služby pro firmy i domácnosti</b>	Poměrně velká	Cílit na obě skupiny zákazníků, přizpůsobit se každé z nich.	Segmentovat své cílové zákazníky a přizpůsobit jim komunikaci.
<b>S6 – spolehlivé vybavení provozovny</b>	Poměrně velká	Uspořené finance lze vynaložit na jiné podnikové aktivity, například na komunikaci.	Počítat s tím, že každému přístroji jednou skončí životnost a nechávat si finanční rezervu na pořízení nového. Pravidelně provádět údržbu vybavení.

Tabulka 20 – Vyhodnocení slabých stránek (Zdroj: vlastní)

<b>SLABÁ STRÁNKA</b>	<b>Jaká je závažnost?</b>	<b>Jak lze slabou stránku eliminovat?</b>	<b>Jaká jsou doporučení?</b>
<b>W1 – závislost na dodavatelích</b>	Poměrně velká	Pravidelně monitorovat dostupné dodavatele včetně jejich obchodních podmínek a snažit se s některými zahájit spolupráci za účelem vyzkoušení jejich spolehlivosti.	Nespoléhat se na stávající dodavatele, nemusí na trhu být věčně, jejich podmínky se mohou měnit, apod. Vytvářet s dodavateli pozitivní vztahy.
<b>W2 – omezená výrobní kapacita</b>	Poměrně velká	Zaměstnat v době zvýšené poptávky brigádníky, domluvit se s některým z konkurentů na spolupráci (např. s otcem čalouníkem).	Nechávat si finanční rezervu na případné zakoupení pomůcek pro brigádníky. Soustavně vyhledávat potenciální spolehlivé brigádníky a vyzkoušet je předem.
<b>W3 – umístění provozovny mimo hlavní silniční tahy</b>	Střední	Zákazníkům, kteří nejsou ochotni dojíždět, lze nabídnout schůzku u nich doma/ve firmě. Možnost konzultací po telefonu nebo přes internet.	Provozovnu dobře označit, na webové stránce firmy mít přehlednou mapu, jak se do provozovny dá přijet. Být dostupný na telefonu.
<b>W4 – chybějící prodejna</b>	Velká	Komunikovat výhody zákazkové výroby i případnou možnost reklamace.	Umožnit zákazníkům některé právě vyrobené kusy vyzkoušet a odstranit tak jejich nejistotu.
<b>W5 – nezájem o činnosti konkurence</b>	Střední	Pravidelně monitorovat hlavní konkurenty (zejména poskytované služby a marketingový mix) a případně se inspirovat jejich aktivitami.	Dělá-li konkurence něco hůře, snažit se zdůraznit, že Čalouník tuto činnost zvládá dobře. Dělá-li konkurence něco lépe, nenapodobovat ji, pouze se v určitých aspektech inspirovat.
<b>W6 – absence stálých zákazníků</b>	Poměrně velká	Podporovat šíření referencí, aktivně komunikovat, shánět nové zákazníky.	Provést segmentaci potenciálních zákazníků a zaměřit se na ně (nejen v rámci komunikační kampaně). Obsloužené zákazníky motivovat k dalšímu nákupu (sleva na příští nákup, aj.), komunikovat s nimi i nadále, vést si databázi.

Tabulka 21 – Vyhodnocení příležitostí (Zdroj: vlastní)

<b>PŘÍLEŽITOST</b>	<b>Jaká je významnost?</b>	<b>Jak lze příležitost využít?</b>	<b>Jaká jsou doporučení?</b>
<b>P1 – rostoucí úmysl Čechů nakupovat nábytek</b>	Poměrně velká	Komunikovat svoji nabídku s vyzněním, že je vhodná doba pro změnu nábytku.	Nezapomínat zdůrazňovat výhody, které firma nabízí.
<b>P2 – rostoucí průměrné roční výdaje domácností za nábytek</b>	Poměrně velká	Komunikovat, že si zákazník nemusí kupovat dovozený nábytek, ale může investovat do české kvality.	Zdůraznit, že se investice do kvality vyplatí. Nábytek na míru je navíc originální, čímž se zákazník může odlišit.
<b>P3 – zvyšující se penetrace internetu v ČR</b>	Poměrně velká	Neustále zkvalitňovat webovou stránku firmy – z hlediska informací i optimalizace.	Nastavit vhodná klíčová slova, aby byla stránka ve vyhledávacích zobrazena na prvních místech.
<b>P4 – existence 3D vizualizačních programů</b>	Střední	Zakoupit program a naučit se v něm pracovat.	Lze stáhnout demo programu. Zkusit vytvořit pro pár zákazníků nabídku s pomocí 3D vizualizace a současně jim poslat i nabídku stávající (za účelem zjištění, která je zaujala více). 3D vizualizace pomůže návrh nábytku zhmotnit.
<b>P5 – napojení Zlínského kraje na dálniční síť</b>	Velká	Využívat dálnice za účelem úspory času při nákupu materiálů od dodavatelů i při dodání hotového nábytku zákazníkům.	Nezapomenout zohlednit cenu dálniční známky i úsporu času ve svých nákladech.
<b>P6 – dostupnost a množství dodavatelů</b>	Poměrně velká	Pravidelně monitorovat dostupné dodavatele včetně jejich obchodních podmínek, snažit se s některými zahájit spolupráci za účelem vyzkoušení jejich spolehlivosti.	Primárně se zabývat dodavatelem sídlícím ve Zlínském kraji, případně na Moravě (za účelem ušetření času i pohonných hmot).

Tabulka 22 – Vyhodnocení hrozeb (Zdroj: vlastní)

<b>HROZBA</b>	<b>Jaká je závažnost?</b>	<b>Jak lze hrozbu eliminovat?</b>	<b>Jaká jsou doporučení?</b>
<b>H1 – nestabilní politická situace</b>	Velká	Bohužel nijak. Jedinou možností je přizpůsobení se politickému režimu a dodržování zákonů.	Pravidelně sledovat stav české politické scény a vyhledávat případné hrozby.
<b>H2 – podzimní volby</b>	Velká	Sledovat politický program všech stran (nejen velkých), hledat v něm informace o podpoře/ohrožení podnikání. Tato zjištění zvážit u volební urny.	U každé politické strany se snažit najít něco pozitivního pro podnikatele. Připravit se na případné problémy plynoucí ze změn zákonů, vyhlášek, aj.
<b>H3 – ekonomické problémy EU</b>	Střední	Zavčasu využít případné dotace. Snažit se najít dodavatele pouze z ČR (snížit tak vliv vývoje měnového kurzu a případného zavedení cel na ceny materiálu).	Pravidelně situaci v EU monitorovat. Připravovat se na případné problémy. Zaměřit se zejména na český trh.
<b>H4 – změna DPH</b>	Velká	Pečlivě plánovat veškeré investice. Snažit se ušetřit na energiích, neplýtvat materiálem.	Zvážit, zda např. při dodání zakázky klientovi nemá čalouník po cestě dalšího zákazníka nebo dodavatele, kterého by mohl navštívit (úspora času i pohonných hmot).
<b>H5 – nižší průměrné roční čisté příjmy na osobu</b>	Velká	Komunikovat výhodnou investici do kvalitního nábytku, který má dlouhodobou životnost.	Zvážit možnost prodloužení záruční doby za účelem zdůraznění výhodnosti nákupu.
<b>H6 – růst cen surovin a materiálů, včetně energií a pohonných hmot</b>	Velká	Efektivně plánovat veškeré jízdy s dodávkou, předzасobit se materiálem, který je používám pravidelně (využít množstevních slev).	Neplýtvat energiemi (např. svícení v dílně, když v ní nikdo není). Monitorovat ceny u více dodavatelů.

#### **Zdroje použité literatury:**

CETELEM. Barometr Cetelem – Informace pro média. [online]. 2012 [cit. 2012-03-20]. Dostupné z: <http://www.cetelem.cz/o-nas/informace-pro-media/barometr-cetelem.html>

ČSÚ (8). Statistická ročenka Zlínského kraje 2011: 8. Životní podmínky. *Český statistický úřad* [online]. 30. 12. 2011 [cit. 2012-03-22]. Dostupné z:

[http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/krajkapitola/721011-11-r\\_2011-08](http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/krajkapitola/721011-11-r_2011-08)

ČSÚ (18). Statistická ročenka Zlínského kraje 2011: 18. Informační a komunikační technologie. *Český statistický úřad* [online]. 30. 12. 2011 [cit. 2012-03-22]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/krajkapitola/721011-11-r\\_2011-18](http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/krajkapitola/721011-11-r_2011-18)

GAA. Britové uvažují o výstupu z Evropské unie. Rozhodnout by mohlo referendum. *IHned.cz* [online]. 24. 10. 2011 [cit. 2012-03-26]. Dostupné z: <http://zpravy.ihned.cz/c1-53350090-britove-uvazuji-o-vystupu-z-evropske-unie-rozhodnout-by-mohlo-referendum>

IHNED.CZ. Speciál: Řecká dluhová krize a její dopad na EU. *Ihned.cz* [online]. 2009 – 2012 [cit. 2012-03-36]. Dostupné z: <http://zpravy.ihned.cz/tagy/Recko-3863>

ISA – Tisk: Nezaměstnanost absolventů podle oborů vzdělání. *Informační systém o uplatnění absolventů škol na trhu práce* [online]. 2011 [cit. 2012-03-26]. Dostupné z: <http://www.infoabsolvent.cz/Tisk/Tisk.aspx?KodStranky=5.1.02&kv=1&so=33&o=18022&Stranka=~TematickyKatalog/DStranka.aspx>

Ředitelství silnic a dálnic ČR: Zlínský kraj napojen na dálniční síť. *Ředitelství silnic a dálnic ČR* [online]. 03. 12. 2010 [cit. 2012-03-25]. Dostupné z:

<http://www.rsd.cz/doc/Stavime-pro-vas/Dalnice-aktualne/zlinsky-kraj-napojen-na-dalnicni-sit>

SLUNEČNICE. PRO100 5.16 download - Slunečnice.cz. *Slunečnice.cz* [online]. 17. 10. 2011 [cit. 2012-03-25]. Dostupné z: <http://www.slunecnice.cz/sw/pro100-3d/>

VNJ. Opozice vládu ve sněmovně nesvrhla. Bylo to jen teatrální gesto, glosoval Nečas. *IHned.cz* [online]. 20. 3. 2012 [cit. 2012-03-26]. Dostupné z: <http://zpravy.ihned.cz/politika/c1-55106540-opozice-vladu-ve-snemovne-nesvrhla-bylo-to-jen-teatralni-gesto-glosoval-necas>



## **PŘÍLOHA P VIII: DALŠÍ MOŽNOSTI ZEFEKTIVNĚNÍ AKTIVIT**

### **Návrh, jak zefektivnit některé ze stávajících aktivit**

1. Začít si vést databázi stávajících zákazníků. Pro tento účel lze využít jednoduché tabulky v Excelu, která v případě potřeby umožní filtrování zákazníků podle určitých kritérií. Cena pro provedení aktivity je nulová, čas strávený vyplňováním tabulky je (v případě, že jsou informace vkládány neprodleně během nebo po schůzce se zákazníkem) minimální, provádění aktivity by mělo začít co nejdříve.

2. Zvážit zamětnání brigádníka, jehož úkolem bude doprava objednaného materiálu do dílny a hotového nábytku zákazníkům. Cena závisí na tom, kolik korun je čalouník ochoten zaplatit, je však třeba zvážit časovou a úkolovou mzdu. Časová mzda může být v tomto případě nevýhodná, protože brigádník může naschvál úkol protahovat (například vyesedáváním v restauraci), aby dostal více peněz. Vzhledem k tomu, že Tomáš dopravu doposud zajišťuje sám, má dobrý přehled o nákladech i časové náročnosti, a proto je schopen vypočítat, jakou odměnu by brigádník za splnění úkolu měl dostat. Tato varianta navíc může počítat také s různými komplikacemi (ucpaná dálnice, aj.), které lze brigádníkovi kompenzovat dodatečnou odměnou.

3. Vytvořit profil firmy na sociální síti Facebook za účelem rozšíření povědomí o firmě v rámci nediferencovaného trhu, dále za účelem získání určité základny fanoušků, které lze informovat o novinkách a současně jim umožnit poskytování referencí i zpětné vazby. Cena je nulová, čas strávený zakládáním profilu se může pohybovat od několika hodin až dní (záleží na uživatelských zkušenostech majitele firmy a na množství informací, které zde chce zpřístupnit). Profil by bylo vhodné založit do konce července 2012, aby se do konce roku počet fanoušků rozrostl a čalouník je tak mohl efektivně upozornit například na možnost zakoupení kvalitního nábytku jako dárku na Vánoce.

4. Umístit logo firmy na všechny podnikové dokumenty, zejména na faktury a cenové nabídky. Cena je nulová, čas strávený aktivitou minimální. Umístění loga by mělo proběhnout neprodleně.

5. Zbavit se neprofesionálních vizitek a vytvořit pouze jednu verzi, která bude informačně přínosná a graficky zajímavá. Cena závisí na aktuálních nabídkách tiskáren a na počtu vizitek (cca stovky až tisíce Kč), časová náročnost vytváření návrhu vizitky může být několik hodin, hledání vhodného výrobce několik hodin až dní a tisk trvá většinou několik dní. Vizitky by měly být vytvořeny do konce srpna 2012.

6. Vložit na webovou stránku firmy Desatero důvodů, proč je nábytek vyrobený na zakázku firmou Čalouník skvělou volbou. Zohlednit zde zejména silné stránky podniku a největší výhody oproti masově vyráběnému nábytku dostupného v běžných obchodech: originalita, přizpůsobení nábytku interiéru zákazníka, česká kvalita, zkušenosti a kvalifikace čalouníka, kompletní servis, asertivní přístup, časová flexibilita, výroba pro domácnosti i firmy, možnost reklamace, aj. Každý bod by měl být stručně a výstižně popsán. Takové Desatero pomůže zákazníkům zmírnit jejich nejistotu pocíťovanou s nákupem služby. Cena je nulová, čas strávený tvorbou Desatera může činit několik dní až týden. Desatero by na webovou stránku firmy mělo být umístěno v kompletní podobě do konce srpna 2012 a je vhodné, aby si ho před umístěním přečetl minimálně jeden nezaujatý pozorovatel (bez zkušeností v čalounickém oboru), který zhodnotí, zda je sdělení dostatečně srozumitelné.

7. Vytvořit firemní poslání a umístit ho na webovou stránku firmy. V případě, že si poslání Tomáš vytvoří sám, budou náklady nulové a časová náročnost několik hodin. Poslání by mělo být na web umístěno do konce srpna 2012.

## PŘÍLOHA P IX: STRUKTURA MARKETINGOVÉHO PLÁNU

Marketingový plán má být stručný, přehledný a srozumitelný i pro člověka, který s ním přichází do styku poprvé. Aby byly tyto požadavky zachovány, je vhodné vynechat zjištění, která nejsou podstatná, nebo se nevztahují k činnostem, které budou realizovány.

Zde je ukázka, jaká může být jeho struktura:

**1. Titulní list**, ze kterého je patrné, že se jedná o marketingový plán určité firmy. Dále je vhodné uvést období, pro které plán platí, případně i informaci kdy a kým byl plán sestavený.

**2. Obsah.**

**3. Úvodní část obsahující shrnutí**, pro kterou firmu je plán se staven, za jakým účelem a jak bude použit, jaké jsou hlavní cíle, na jaké období.

**4. Charakteristika podniku a současného stavu prostředí**, ve kterém se nachází. Součástí může být SWOT analýza, analýza konkurence, analýza odvětví, deskripce segmentu cílových zákazníků, kterých se plán týká, včetně jim nabízeného portfolia služeb (tedy klíčové služby a trhy), případně i výsledky výzkumu.

**5. Charakteristika zvolených cílů**, o jejichž dosažení firma chce usilovat.

**6. Popis strategií**, pomocí kterých lze jednotlivých cílů dosáhnout (včetně komunikační strategie). Důraz je kladen na změnu a přizpůsobení jednotlivých prvků marketingového mixu podnikovým cílům a cílovým zákazníkům, a to tak, aby nabídku firmy vnímali jako zajímavější, než nabídku konkurenčních podniků.

Součástí jsou **konkrétní akční programy** (realizační kroky), v nichž lze např. stanovit, jaký balíček služeb bude nabízen segmentu 1, v jaké cenové hladině se bude pohybovat, jak bude komunikován zákazníkům, kdo bude službu poskytovat (jaká bude jeho kvalifikace...), jaké hmotné prvky přitom budou využity apod. Zde jsou již popsány jednotlivé úkoly a aktivity (co má být provedeno), včetně zodpovědnosti konkrétních osob (kým to má být provedeno), časového období (kdy plnění úkolu začne a kdy skončí) a rozpočtu (kolik aktivita bude stát). Za případné neplnění úkolů je třeba předem stanovit sankce, pro případné odchylky od plánu je vhodné stanovit rezervní plán (co se bude dělat, když určitý krok nebude možné realizovat, když se něco pokazí, apod.).

Např. při založení profilu na Facebooku může akční program vypadat následovně:

Tabulka 23 – Akční program pro založení profilu firmy na Facebooku (Zdroj: vlastní)

Úkol	Zodpovědnost	Termín	Rozpočet	Náhradní plán
<b>Založení profilu (pojmenování, vložení základních údajů o firmě)</b>	Karel (při nedodržení termínu či nesplnění úkolu v srpnu nedostane prémie)	1. – 5. 8. 2012	90 Kč/hodinu	Nezaloží-li profil Karel, udělá to Jan.
<b>Vložení fotografií provozovny a poskytnuté služby (např. svačební účesy)</b>	Jan (při nedodržení termínu či nesplnění úkolu v září nedostane prémie)	5. – 20. 8. 2012	90 Kč/hodinu	Nekvalitní fotografie budou zaslány k úpravě grafikovi. Nevloží-li fotografie Jan, vloží je Marek.
<b>Oslovení potenciálních fanoušků</b>	Karel, Jan i všichni ostatní zaměstnanci (nesplní-li úkol, nedostanou slíbené odměny)	21. 8. – 10. 9. 2012	Odměna 10 Kč za 1 získaného fanouška	Při nízkém počtu fanoušků (cca 70) bude spuštěna soutěž za účelem navýšení počtu alespoň na 180.
<b>Vložení informací o profilu (včetně odkazu na něj) na webovou stránku firmy</b>	Webmaster (nesplní-li úkol, nedostane v září prémie)	20. – 21. 8. 2012	120 Kč/hodinu	Nesplní-li úkol webmaster, vloží informaci na web majitel firmy.
<b>Atd.</b>				

**7. Shrnutí zdrojů** (finančních, materiálních i personálních) potřebných pro realizaci plánu včetně způsob jejich zabezpečení (jak budou zdroje získány, udrženy a využity). Vhodné je uvést také předpokládané tržby, které podnik realizací strategie získá.

**8. Způsob měření a kontroly** (průběžné i závěrečné), tzn. kdo bude realizaci jednotlivých úkolů kontrolovat, jak často (pravidelně, náhodně, týdně, měsíčně...), koho bude o průběhu informovat, jakým způsobem (ústně, písemně, telefonicky...), kdo bude rozhodovat o udělení sankcí, apod.

**9. Shrnutí nejvýznamnějších bodů plánu.**

**10. Přílohy** – tabulky, grafy, obrázky, grafické návrhy (konkrétní reklamní kampaně, loga, webové stránky...), organizační schémata aj.

Vytvořený plán je třeba posoudit a zjistit, zda jednotlivé části tvoří logický celek, zda na sebe aktivity navazují a zda jsou realizovatelné.

**Zdroje použité literatury:**

BEDNÁŘ, Jiří. Co by měl marketingový plán obsahovat. *ProMarketing.cz* [online]. 26. 11. 2002 [cit. 2012-04-04]. Dostupné z:  
<http://www.promarketing.cz/view.php?cisloclanku=2002102803>