

# Návrh podnikatelské strategie pro poskytování fotografických služeb v České republice

Bc. Tereza Linhartová

---

Diplomová práce  
2018



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2017/2018

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Tereza Linhartová**  
Osobní číslo: **M16791**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a marketing**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Návrh podnikatelské strategie pro poskytování fotografických služeb v České republice**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

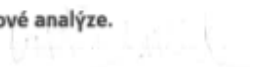
#### I. Teoretická část

- Zpracujte literární zdroje v oblasti strategií podnikání ve službách.
- Popište metody a postupy, které v práci budou použity.

#### II. Praktická část

- Proveďte situační analýzu na trhu fotografů poskytujících služby v České republice.
- Navrhněte vhodnou podnikatelskou strategii.
- Projekt podrobte časové, nákladové a rizikové analýze.

### Závěr



Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.  
JOHNSON, Gerry, Kevan SCHOLES a Richard WHITTINGTON. Exploring corporate strategy. 8th ed. Harlow: FT Prentice Hall, 2008, 891 s. ISBN 9780273711926.  
KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 4. vyd. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.  
MUMM, Christie. The Art of Selling Portrait Photography: In-Person Sales Techniques to Maximize Customer. 1st. ed. Amherst Media, 2017, 128 s. ISBN 1682032329  
VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb: efektivně a moderně. 2. vyd. Praha: Grada, 2014, 268 s. ISBN 978-80-247-5037-8.

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Jan Kramoliš, Ph.D.**  
Ústav ekonomie  
Datum zadání diplomové práce: **15. prosince 2017**  
Termín odevzdání diplomové práce: **17. dubna 2018**

Ve Zlíně dne 15. prosince 2017



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.  
děkan



doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
ředitelka ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské 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;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou 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;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s tím, že vyrovnaní případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení:

*Teréza Linhartová*

*Linhart*  
.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Cílem této diplomové práce bylo navrhnout podnikatelskou strategii v oblasti poskytování fotografických služeb zejména pro začínající portrétní fotografy. Formulace jednotlivých závěrů jsou obsaženy v příslušných kapitolách.

Teoretická část zahrnuje nejdůležitější fakta z aktuální literatury na danou problematiku. V praktické části jsou obsaženy analýzy spotřebitelského a fotografického trhu, které byly provedeny pomocí elektronického šetření a podpořeny výsledky z interview. Provedeným výzkumem byla zjištěna aktuální situace na fotografickém trhu a požadavky spotřebitelů. Na tato zjištění navazuje návrh podnikatelské strategie pro portrétní fotografy, ale jednotlivé poznatky lze aplikovat i v jiných odvětvích. Navržení této strategie je v závěru práce podrobeno analýze nákladů, času a rizik. Tato práce je významná především rozsáhlým a detailním výzkumem v analytické části a návrhem, který může sloužit nejen portrétním fotografům.

Klíčová slova: Podnikatelská strategie, fotografování, poskytování fotografických služeb, fotografické produkty, marketingová komunikace ve službách

## **ABSTRACT**

The objective of this thesis is to propose a business strategy in the field of photo services especially aimed at starting photographers. Summarized conclusions are present in the respective chapters.

Theoretical part comprises of important facts of current literature on the topic. Practical part then includes analyses of consumers and photography markets which were conducted via electronic questionnaire and personal interview. Research reflects current situation at photography market and consumers demands. Following the research business strategy is proposed for portrait photographers, however findings are applicable for other photo fields as well. Business strategy proposal is subject of costs, time and risks analyses at the end. Importance of the thesis lies especially in the extensive and detailed research within analytical part and in the business strategy proposal which can serve not only to portrait photographers.

Keywords: Business strategy, photography, photography services, photography products, marketing communication in services

Tímto bych chtěla poděkovat panu Mgr. Janu Kramolišovi, Ph.D. za odborné vedení mé diplomové práce, cenné rady a podnětné připomínky. Poděkování patří také kolegům z praxe, kteří mi pomohli zrealizovat rozsáhlý průzkum trhu a všem respondentům, kteří ochotně a otevřeně sdíleli data o svém podnikání. V neposlední řadě bych ráda poděkovala rodině a přátelům, kteří mi věnovali podporu a trpělivost během zpracování této diplomové práce.

## OBSAH

|  |           |
|--|-----------|
| <b>ÚVOD</b> .....  | <b>8</b>  |
| <b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....                | <b>9</b>  |
| <b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....                             | <b>10</b> |
| <b>1 SPECIFIKA FOTOGRAFICKÉ ČINNOSTI</b> .....             | <b>11</b> |
| <b>2 TRH FOTOGRAFICKÝCH SLUŽEB V ČESKÉ REPUBLICE</b> ..... | <b>13</b> |
| <b>3 MARKETINGOVÝ MIX 7P</b> .....                         | <b>15</b> |
| 3.1 METODY STANOVENÍ CENY .....                            | 18        |
| 3.2 ZÁKLADNÍ CENOVÉ STRATEGIE .....                        | 20        |
| <b>4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM</b> .....                         | <b>22</b> |
| 4.1 CÍLE MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU .....                      | 22        |
| 4.2 TYPY, METODY A TECHNIKY MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU .....   | 23        |
| 4.2.1 Typy marketingového výzkumu .....                    | 23        |
| 4.2.2 Metody marketingového výzkumu .....                  | 23        |
| 4.3 FÁZE VÝZKUMNÉHO PROCESU .....                          | 30        |
| 4.3.1 Definování problému a cíle výzkumu .....             | 31        |
| 4.3.2 Tvorba plánu výzkumu .....                           | 31        |
| 4.3.3 Sběr dat.....  | 32        |
| 4.3.4 Zpracování a analýza dat.....                        | 33        |
| 4.3.5 Prezentace výsledků.....                             | 33        |
| <b>5 PODNIKATELSKÉ STRATEGIE V OBLASTI SLUŽEB</b> .....    | <b>34</b> |
| 5.1 STRATEGICKÝ KONCEPT NEJNIŽŠÍCH CELKOVÝCH NÁKLADŮ.....  | 34        |
| 5.2 STRATEGICKÝ KONCEPT DIFERENCIACE .....                 | 35        |
| 5.3 STRATEGICKÝ KONCEPT KONKURENCE KVALITOU .....          | 35        |
| 5.4 STRATEGICKÝ KONCEPT KONCENTRACE POZORNOSTI .....       | 36        |
| 5.5 STRATEGICKÝ KONCEPT SEGMENTACE .....                   | 36        |
| 5.6 OSTATNÍ STRATEGICKÉ KONCEPTY.....                      | 37        |
| 5.7 IPS MODEL .....  | 37        |
| 5.7.1 Proces, produkt a cena.....                          | 38        |
| 5.7.2 Psychologické faktory prodejce .....                 | 39        |
| <b>6 SHRUTÍ KLÍČOVÝCH POZNATKŮ TEORETICKÉ ČÁSTI</b> .....  | <b>42</b> |
| <b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....                             | <b>43</b> |
| <b>7 PŘEDSTAVENÍ TRHU FOTOGRAFICKÝCH SLUŽEB</b> .....      | <b>44</b> |
| 7.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O TRŽNÍM PROSTŘEDÍ .....                | 45        |
| <b>8 SITUAČNÍ ANALÝZA</b> .....                            | <b>48</b> |
| 8.1 ANALÝZA CÍLOVÉ SKUPINY ZÁKAZNÍKŮ.....                  | 48        |
| 8.1.1 Analýza elektronického šetření .....                 | 48        |
| 8.2 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE NA TRHU FOTOGRAFŮ.....        | 52        |
| 8.2.1 Analýza elektronického šetření .....                 | 53        |
| 8.2.2 Interview .....                                      | 61        |

|          |   |            |
|----------|---|------------|
| 8.3      | SHRNUTÍ.....  | 63         |
| 8.4      | SWOT ANALÝZA .....                                    | 65         |
| 8.4.1    | Interní faktory.....                                  | 65         |
| 8.4.2    | Externí faktory .....                                 | 65         |
| <b>9</b> | <b>NAVRŽENÍ PODNIKATELSKÉ STRATEGIE .....</b>         | <b>68</b>  |
| 9.1      | NÁVRH MARKETINGOVÉHO MIXU .....                       | 68         |
| 9.1.1    | Nabídka poskytovaných služeb a produktů.....          | 68         |
| 9.1.2    | Cena fotografických služeb a produktů.....            | 77         |
| 9.1.3    | Zázemí pro poskytování služeb a prodej produktů ..... | 79         |
| 9.1.4    | Materiální prostředí pro poskytování služby.....      | 80         |
| 9.1.5    | Marketingový komunikační mix .....                    | 80         |
| 9.1.6    | Personální zajištění.....                             | 86         |
| 9.1.7    | Průběh poskytování služby .....                       | 87         |
| 9.2      | FINANČNÍ PLÁN .....                                   | 91         |
| 9.2.1    | Nákladová analýza na zřízení studia.....              | 91         |
| 9.2.2    | Nákladová analýza na provozování činnosti.....        | 93         |
| 9.2.3    | Kalkulace ceny produktů a služeb.....                 | 99         |
| 9.2.4    | Bod zlomu .....                                       | 101        |
| 9.3      | ČASOVÝ PLÁN .....                                     | 102        |
| 9.4      | ANALÝZA RIZIK.....                                    | 103        |
|          | <b>ZÁVĚR .....</b>                                    | <b>106</b> |
|          | <b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>                 | <b>108</b> |
|          | <b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>       | <b>111</b> |
|          | <b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>                           | <b>112</b> |
|          | <b>SEZNAM TABULEK.....</b>                            | <b>113</b> |
|          | <b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>                             | <b>114</b> |



## ÚVOD

Tato diplomová práce poskytuje ucelený vhled do podnikatelské stránky profesionálního portrétního fotografa. Počet fotografických činností v České republice má každoročně rostoucí tendenci a množství fotografů, kteří by se chtěli tomuto řemeslu věnovat, je stále větší. Problém ve fotografickém oboru spočívá v tom, že subjekty provozující tuto činnost jsou spíše zaměřeni na kreativitu a tvořivost než na řízení businessu. Kromě chybějícího ekonomického vzdělání pro fotografy je na trhu také omezené množství literatury, ze které by bylo možné čerpat v rámci podnikatelského vzdělávání.

Vzhledem k chybějícímu ucelenému postupu, jak začít s podnikáním jako profesionální fotograf, vznikla tato diplomová práce, která je hodnotná především díky analytické části a výslednému návrhu. Cílem práce bylo nejprve prostudování dostupné literatury, která dává teoretický základ pro praktickou část práce. Dalším cílem bylo vytvořit takový průzkum fotografického trhu, který podá ucelený náhled na aktuální situaci v něm. Analytická část je založena na dvou hlavních šetřeních, která jasně informují o tom, co preferuje spotřebitel a jaká je aktuální situace na trhu profesionálních fotografů a poskytování fotografických služeb. Díky velkému počtu respondentů bylo možné sestavit přehled o tom, jak fotografové přistupují k cenotvorbě, nákladům, marketingu a vytváření služeb pro zákazníky. A v neposlední řadě také o tom, jak se nabídka fotografů setkává s očekáváním zákazníků. Tyto dva zásadní výzkumy jsou podpořeny výsledkem interview.

V poslední části práce je představen návrh strategie pro profesionální fotografy, který se opírá nejen o výsledky z analytické části, ale také teoretických poznatků. Cílem tohoto návrhu je definovat hlavní oblasti poskytování služby, produktů, přístupu k zákazníkovi včetně marketingového mixu. Následně je v práci provedena časová, nákladová a riziková analýza.

Nejpodstatnějším výsledkem této diplomové práce je fakt, že většina fotografů skutečně není edukována v oblasti marketingu, účetnictví, nákladů a cenotvorby. Většina respondentů nedovede řídit své finance. K tomu, aby se to alespoň částečně změnilo, přispívá skutečně propracovaný návrh strategie, kterou mohou v praxi využít nejen profesionální portrétní fotografové, ale i fotografové z jiných oborů.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem této diplomové práce je důkladně analyzovat fotografický trh a prostředí, ve kterém se fotografové pohybují. Předmětem zájmu není pouze vnější prostředí, ale především to, jak podnikatelské subjekty poskytující fotografickou činnosti přistupují k podnikání, marketingu, komunikaci, cenotvorbě a dalším součástem businessu jako takového. Cílem práce je rovněž analyzovat očekávání spotřebitelů na trhu poskytování fotografických služeb. Na základě poznatků teoretické části a analýz je hlavním cílem diplomové práce sestavit návrh strategie pro poskytování fotografických služeb pro portrétní fotografy v České republice s časovou, nákladovou a rizikovou analýzou.

Pro důkladnou analýzu fotografického trhu jsou využita dvě elektronická šetření. Prvním elektronickým šetřením je sběr dat od respondentů v rámci spotřebitelského trhu fotografických služeb. Tito potenciální zákazníci budou odpovídat na otázky ohledně zkušeností s profesionálním fotografem, možnou investicí, vztahu k fotografii a mnoho dalších otázek. Otázky jsou jak uzavřené, otevřené, tak i hodnotící s využitím Likertovy škály. Minimální vzorek pro úspěšné šetření je 150 respondentů. Další elektronické šetření bude se zaměřením na fotografický trh, zejména na fotografy samotné. Tento dotazník bude šířen pomocí sociálních médií, email marketingu, reklamy a díky podpoře velkých subjektů na trhu se předpokládá vyplnění minimálně 100 respondentů. Pro co nejpřesnější výsledky šetření budou respondenti rozděleny do dvou základních skupin. Tou první jsou respondenti, kteří mají z fotografické činnosti jakýkoliv příjem a druhá skupina jsou hobby fotografové, kteří fotografují čistě z radosti a focení mají za své hobby. Všechna data z elektronického šetření budou v obou případech očištěna o neúplné odpovědi a výsledky z těchto šetření jsou vyhodnoceny v příslušných kapitolách. Na podporu elektronického šetření bude provedeno interview s fotografem mužského pohlaví, který si kvůli interním údajům přeje zůstat v anonymitě. Interview proběhne osobně na základě předem stanovených otázek. Vyhodnocení osobního rozhovoru je obsahem příslušné kapitoly.

Návrh podnikatelské strategie se zakládá na poznacích z běžné praxe, teoretické průpravy, dotazníkových šetřeních a interview. Strategie je podrobena časové, nákladové a rizikové analýze v závěrečné části práce. Veškeré metody jsou pečlivě provedeny, zpracovány a vyhodnoceny a na jejich základě je sestaven návrh finální strategie a závěr celé diplomové práce.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 SPECIFIKA FOTOGRAFICKÉ ČINNOSTI

V rámci České republiky lze fotografickou činnost klasifikovat jako činnost volnou. V rámci podnikání je nutné zažádat na živnostenském úřadě o udělení živnostenského oprávnění. Druhy živnostenského oprávnění se dělí na ohlašovací a koncesované. (Živnosti.eu, © 2010-2017)

Výčet koncesovaných živností nalezneme v příloze č. 3 zákona 455/1991. K těmto živnostem je důležité splnit všeobecné podmínky viz níže, prokázat odbornou způsobilost a v případě některých specifických koncesovaných živností doložit další oprávnění. K souhlasu je nutné povolení státního orgánu. (Zákonyprolidi.cz, © 2010-2017.)

Živnosti ohlašovací se dále dělí na volnou, vázanou a řemeslnou. K živnostem vázaným a řemeslným je taktéž nutné splnit všeobecné podmínky k udělení živnostenského oprávnění a dále doložit odbornou způsobilost například dokladem o uznání odborné kvalifikace. Kompletní seznam řemeslných živností najdeme v příloze č. 1 zákona 455/1991 Sb. a seznam vázaných živností najdeme v příloze č. 2 k zákonu 455/1991 Sb. (Zákonyprolidi.cz, © 2010-2017.)

Fotografickou činnost lze klasifikovat jako činnost ohlašovací, volnou. Pro všechny volné ohlašovací živnosti platí dvě důležité podmínky, které se nazývají základní všeobecné podmínky (§ 6 odst. 1) a jejich splnění je nutné i pro všechny ostatní druhy a poddruhy živností. Jednou z podmínek je plná svéprávnost. Pokud jde o nezletilého, tak je možné doložit přivolení soudu k souhlasu zástupce nezletilé osoby k provozování samostatné podnikatelské činnosti. Další podmínkou je bezúhonnost, která se prokazuje u občanů České republiky výpisem evidence z Rejstříku trestů. (Zákonyprolidi.cz, © 2010-2017.)

Při splnění těchto základních všeobecných podmínek lze zažádat o živnostenské oprávnění ohlašovací volné živnosti v oblasti fotografických služeb, jejíž obsah je uzákoněn v č. 4 k nařízení vlády č. 278/2008 Sb., následovně:

*Veškeré pořizování, zpracování a úprava fotografií analogovou i digitální technologií, zařízením a technikou s tím související. Zhotovování černobílých a barevných snímků průmyslových, reklamních, portrétních, figurálních a reportážních fotografií. Zpracování fotografií ručně nebo pomocí strojních zařízení. Úpravy fotografických snímků pomocí retuše, kopírování, zmenšování, zvětšování pozitivů a diapositivů všech formátů, vyvolávání a úprava vy-*

*volaných filmů, kolorování a příprava fotografických roztoků. Zhotovování snímků v ateliérech, interiérech i exteriérech s výtvarným zaměřením, a to na všechny druhy fotografických materiálů. Praní, čištění, sušení, leštění, stříhání, montáž a další úpravy pozitivních i diapositivních fotografií a fotografických filmů. Provozování samoobslužných fotografických automatů. (Firemnifinance.cz, © 2016)*

V rámci volné živnosti tedy není třeba mimo plné svéprávnosti a bezúhonnosti žádná odborná praxe, či odborná kvalifikace. To zapříčiňuje poměrně volný vstup na trh a nekontrolovatelnou míru konkurence.

## 2 TRH FOTOGRAFICKÝCH SLUŽEB V ČESKÉ REPUBLICE

Trh fotografických služeb v České republice lze začlenit v rámci NACE-CZ dle kódu 74.20 do fotografické činnosti. Tato činnost zahrnuje: - profesionální a komerční fotografickou produkci:

- *portrétní fotografie na doklady, školní fotografie, svatební fotografie atd.*
- *fotografie pro komerční, módní, vydavatelské účely, pro potřeby realitních kanceláří a turistického ruchu*
- *letecké fotografie*
- *videonahrávky akcí: svatby, zasedání, schůze atd.*
- *zpracování filmu:*
- *vyvolávání, kopírování a zvětšování z negativů nebo filmů zákazníka*
- *vyvolání filmu a činnosti fotolaboratoře*
- *expresní foto obchody (které nejsou součástí obchodů s fotoaparáty)*
- *rámování diapozitivů*
- *kopírování, restaurování a retušování fotografií*
- *činnosti fotoreportérů*

(Cz nace, © 2018)

V praxi se trh rozděluje především na poskytovatele fotografických služeb ve smyslu vytvoření portrétní, svatební, reportážní, dokumentární, či jiné fotografie. Hlavní činností fotografa je tedy fotografování samotné a úprava snímků. Druhou nejběžnější oblastí je zpracování fotografií, ať už digitální nebo analogové formy.

Fotografický trh je značně limitován autorskými zákony, které vytvářejí mnoho bariér ve fotografickém prostředí. Prvním důležitým bodem je fakt, že nelze bez souhlasu fotografovat osoby a soukromé movité i nemovité věci. Souhlas ovšem dle zákona nemusí být písemný. Většinou stačí formule, kdy uskutečněním nějakého jednání klient, či model souhlasí s tím, že bude fotografován. Často je to například úkon vstupu do studia nebo samotný souhlas s focením. U soukromých pozemků, či majetků je to jinak. Zde je důležité mít písemný souhlas pro případ, že by majitel později své stanovisko změnil. Každý fotograf má ke svým snímkům autorská práva, se kterými je možné obchodovat, a to především v rámci komerční

fotografie. Autor je oprávněn udělit dva druhy licencí. Tou první je výhradní licence, kdy se sám autor vzdává možnosti publikovat tuto fotografii a veškerá práva s ní spojená prodá další straně. Druhou častější volbou je nevýhradní licence, která opravňuje kupujícího k určitému užití snímků, avšak hlavní práva stále zůstávají autorovi.

(Nugis Finem, z.s., © 2016-2017)

Další novinkou, která bude zavedena dne 25.5.2018 je obecné nařízení ochrany osobních údajů v celém evropském prostoru. Toto nařízení Evropské unie stanovuje nové zacházení s osobními údaji jako je jméno a příjmení, věk, datum narození, email, ale třeba také fotografie. Ke sběru i k uchování těchto dat je třeba výslovný souhlas dotčeného. General Data Protection Regulation, dále jen GDPR, se vztahuje na všechny živnostníky i firmy. To, jaký vliv bude mít nutnost podepisování smluv například i ve fotografickém odvětví, se teprve s postupem času ukáže. GDPR může zároveň pomoci utřídit administrativní věci okolo sběru dat. (Podnikatel.cz, © 2007-2018)

Posledním nařízením stále čekajícím k uvedení v poslední etapě je elektronická evidence tržeb, která byla pro fotografy odložena na rok 2019. To, zda dojde k oživení EET a uvedení do praxe u svobodných povolání, není jisté a bude se čekat na další rozhodnutí soudu a následné zpracování vládou.

### 3 MARKETINGOVÝ MIX 7P

První zmínku o marketingovém mixu uvádí Neil H. Borden okolo roku 1964 a to v souvislosti s několika složkami, které působí na zákazníky a ovlivňují jejich rozhodnutí. Tento první výklad o marketingovém mixu dále rozšířil E. Jerome McCarthy, který specifikoval marketingový mix jako 4P. Tento pojem představuje dodnes čtyři základní složky, které ovlivňují klienta nejvíce a to Product (produkt), Place (místo), Price (cena), Promotion (propagace). Z hlediska obchodníka jde potom o zaměření na produkt, který prodává. Místo, které zvolí k distribuci. Cena, kterou na produktu určí a nakonec propagace, jak tento výrobek prodá, jakými kanály jej zviditelní apod. Tento model byl později rozpracován na marketingový mix 7P, který je využíván především ve službách. Ke stávajícím čtyřem oblastem se přidaly aspekty jako People (lidé), Physical evidence (prostředí, materiální podmínky) a Process (procesy). Z pohledu firmy jsou to lidé, kteří službu poskytují a ovlivňují zákaznicko rozhodnutí. Podmínky a prostředí, ve kterém se zákazník ocitá a celý proces poskytnutí služby. Jednotlivé body jsou podrobněji zpracovány níže. (ZaRoheM, ©2008)



Obrázek 1 - Marketingový mix 7P

Zdroj: Management Mania, ©2011-2013



Jednou z nejhlavnějších složek je jednoznačně produkt. Při nákupu produktu hodnotí zákazníci několik aspektů. Jedním z nich je užitečnost, praktičnost produktu, dále kvalita a dostupnost komplementů, které s produktem souvisí. Prvky, které jsou u většiny produktů rovněž rozhodující, jsou také obal, prestiž, design, technologie výrobku apod. Některé vjemy mohou být hodnoceny na pozadí podvědomí kupujícího. V případě nákupu služby nehodnotíme tyto prvky, protože se jedná o nehmateľný výstup. Službu nelze uskladnit, uchovat, zobrazit, není možné vidět její finální podobu před tím, než bude provedena. Proto je vhodné doprovázet službu produktem. (Management Mania, ©2011-2013)

V této rovině lze klasifikovat produkt jako hlavní, bez doprovodu služby. Dále jsou produkty, kde vedlejším záměrem je poskytnutí doplňkové služby, což lze vnímat hlavně u pokrokových a technologických výrobků, kde se bez další služby neobejdeme (například automobil a servis). Produkt a služba mohou být také rovnocenné, typickým příkladem je zde restaurace. Zákazníkovi záleží stejně na výsledném produktu (jídlo) a stejně na poskytnuté službě (obsluha, servírování). Hlavní ale může být služba s doprovodným produktem, jako je cestování vlakem s možností občerstvení. A posledním typem je služba, která není nijak propojena s produktem. Fotografování jako takové je službou, která je doprovázena produktem, tedy výslednými snímky. To, jaká váha je přidána službě a jaká produktu, je již čistě na jednotlivých podnikatelských subjektech. (Jakubíková, 2013, s. 198)

Místo je další složkou marketingového mixu. Místem můžeme rozumět velkoobchody, sklady, maloobchody, výstavy, veletrhy, kamenné prodejny, ale také například katalogy, televizní prodej, prodej na internetu apod. Místo nemusí být jen fyzické, kam zákazník přijde, ale také virtuální prostředí jako eshop, kde zákazník objednávku uskuteční. Mnoho obchodníků využívá v dnešní době multi-channel marketing, kdy využívá několik nástrojů jako velkoobchod, kamennou prodejnu i eshop. V době rozrůstání internetu je dostupnost eshopů stále více atraktivní a méně obtížná jak na finance, tak na řízení. (Management Mania, ©2011-2013)

Dalším nástrojem marketingového mixu je cena. Při volbě ceny se podnik může rozhodnout využít některé strategie z metod tvorby ceny. Důležitým bodem je pro firmu potom podíl fixních a variabilních nákladů v ceně. Mnoho podniků volí strategii nízké ceny, aby se dostalo pod konkurenční hranici, ale často opomíjí fixní náklady. Krátkodobě je to dobrá strategie pro penetraci trhu, avšak je velmi riziková a dlouhodobě neudržitelná. Zákazník vnímá cenu nejen z hlediska vynaložení finančních prostředků, ale také jako image, prestiž a sociální zařazení. Mimo hlavní stanovení ceny služby nebo produktu se využívají různé slevy,

bonusy, výprodeje a akce na podporu prodeje, kde cena hraje velkou roli. Je zajímavé, že některé produkty se nakupují pouze, pokud je dočasně snížena cenová hodnota. (Management Mania, ©2011-2013)

Akce, slevy a zajímavé cenové zvýhodnění souvisí také s dalším nástrojem a tím je propagace. Propagační forma může být přímá nebo nepřímá, a to podle oslovení zákazníka. Dnes je o něco snazší pro podniky komunikovat oboustranně se zákazníky, a to díky internetu a sociálním sítím. Díky veřejným nástrojům, kde dochází nejen k propagaci a reklamě, ale také hodnocení, komentářům, sdílení zkušeností, recenzím apod., je firma mnohem důslednější v komunikaci, neboť mnoho z výše jmenovaných aktivit se odehrává veřejně. Mnoho velkých podniků se dnes již ve velkém orientuje právě na propagaci nových kanálů a sleduje nové trendy, které budou nezbytné pro oslovení dalších generací, které vyrůstají v konzumním světě především na internetu. (Management Mania, ©2011-2013)

Proces je marketingový nástroj 7P, který se promítá především v poskytování služeb. Jedná se o jednotlivé kroky, které jsou stanoveny poskytovatelem od počátku objednávky až po finální realizaci. Je důležité vypracovat náročnost služby na čas, finance, lidské zdroje, pohodlí zákazníka apod. O celém procesu poskytování služby by měl být zákazník informován předem. U fotografů se jedná například o cestování za zákazníkem na focení nebo fakt, že zákazník musí přijet za obchodníkem. Kolikrát se s klientem musí podnikatel setkat, jak zaručí kvalitní a správný výstup služby dle klientova přání, jak zákazníkovi celý proces co nejvíce usnadnit a umožnit mu pohodlí a komfort. Stanovení procesu poskytnutí služby je důležitým prvkem pro stanovení kostry služby, na kterou se později vážou náklady a další důležité části celého businessu. (Professional Academy, 2002)

Dalším důležitým aspektem je materiální prostředí. U poskytování služeb, kde zákazník musí dojít k obchodníkovi jako je focení v ateliéru, ostříhání u kadeřníka apod., je velmi důležité. Celkové prostředí by mělo být v souladu s poskytovanou službou. Zde je kladen důraz především na čistotu a potom také na prvky jako design, soulad prostředí s vykonávanou službou, komfortní a moderní prostředí atd. V začátku je investice do prostředí, vybavení prodejny, salonu, či studia velmi náročná. Není nutné, aby vybavení bylo nejmodernější, ale mělo by splňovat především čistotu a funkčnost. Zákazník se musí cítit pohodlně a uvolněně. (Professional Academy, 2002)

Posledním, avšak stejně důležitým faktorem v marketingovém mixu 7P je lidský faktor. U prodeje hmotných produktů je důležitý asistent prodeje, avšak v rámci internetového nakupování se mnohdy zákazník s prodejcem nesetkává. U služby je nereálné obejít se bez lidské asistence. Toto s sebou nese samozřejmě výhody, kdy velice odpovědný, školený a příjemně vystupující zaměstnanec nebo podnikatel může pozitivně ovlivnit nákupní rozhodnutí zákazníka. Je zde kladen důraz na otevřenost a přátelskost, schopnost přijímat kritiku a možné návrhy na změny ze stran zákazníků. Předpokládá se také bezproblémová funkčnost reklamního procesu, kdy je pracovník připraven na to, že bude řešit negativní kritiku a problematické situace každý den. Lidský faktor s sebou nese i mnoho nevýhod, které mohou ovlivnit zákaznicko rozhodnutí. Jedná se především o nepřátelské vystupování, náladovost, neinformovanost, neznalost nebo velmi chudý přehled o firmě a jejích činnostech. Služba je celkově postavena na přístupu a chování vůči zákazníkovi. (Professional Academy, 2002)

### 3.1 Metody stanovení ceny

Existuje několik základních metod, které definují to, jak přistupovat k cenotvorbě. Každá z následujících metod má své výhody i nevýhody a nedoporučuje se zaměřovat pozornost pouze na jedinou metodu. Při stanovení ceny je dobré kombinovat různé přístupy, aby se odbourali nevýhody jednotlivých metod. Východiskem pro cenotvorbu je však nákladová metoda.

**Nákladová metoda** se odvíjí jak od fixních, tak i variabilních nákladů. Každý podnikatelský subjekt by měl mít přehled o tom, jaké jsou celkové náklady za určité časové období. Vzhledem k vedení účetnictví nebo daňové evidenci by toto neměl být problém. Základem metody je kalkulace skutečných nákladů, ke kterým je připočtena procentní obchodní marže. Tato marže představuje požadovaný zisk obchodníka. Výhody této metody jsou především v podrobné analýze nákladů, která může odhalit zbytečně vynakládané finanční prostředky nebo plýtvání. Zároveň jsou zde velice jasně nastavená pravidla a výchozí cena je potom reálná pro ziskový chod podnikání. Nevýhodou této kalkulace je fakt, že neodráží poptávku na trhu, ochotu zákazníků zaplatit danou cenu nebo konkurenční prostředí. (Jakubíková, 2013, s. 225)

Další přístup ke stanovení ceny je **metoda orientovaná na konkurenci**. Tato metoda lze aplikovat v takových situacích, kdy dochází k výrobě podobného nebo dokonce stejného výrobku. Zde je možné nechat se inspirovat konkurenční cenou a v případě odlišností výrobků cenu buďto zvýšit nebo naopak snížit oproti konkurenci. Je nutné ale brát v potaz, že

konkurence může vyrábět podobný výrobek, ale náklady konkurence již podobné být nemusejí. Výhodou tedy zůstává jakýsi jednoduchost a užitečnost v situacích, kde zákazníci velmi citlivě reagují na cenové rozdíly. Tato metoda má ale také hlavní nevýhodu a to tu, že nereflektuje skutečné náklady, často zapříčiňuje cenovou válku mezi subjekty. Dalším rizikem je následovnictví v cenové politice firmy, která má nereálně stanovenou cenu.

**Metoda stanovení ceny podle vnímané hodnoty zákazníkem** je další přístup, který lze využít při cenotvorbě, ale nelze jej použít jako výchozí model. Tato metoda je poměrně nová a k jejímu rozvoji přispěl rozvoj marketingu a marketingových znalostí. Jedná se o ocenění služby nebo produktu zákazníkem. Při této metodě je téměř jisté, že cena bude odpovídat možnostem zákazníků. Vnímání hodnoty produktu a služeb může být velmi individuální, subjektivní a nemusí reflektovat celkovou poptávku na trhu. Zákazníci také obvykle chtějí udržet hospodárné chování, a proto jejich vnímaná hodnota vs. cena bude vždy o něco nižší, než jaká by skutečně měla být, podstatné je zde jakým způsobem bude metoda užitá v praxi. Výhodou může být reálnost, zkoumání nákupního chování a jakýchsi cenových limitů. Nevýhody jsou oproti tomu opět nerespektování skutečně vynaložených nákladů, konkurenční ceny, poptávky apod. (Jakubíková, 2013, s. 227)

Další přístup ke stanovení ceny je **metoda orientovaná na poptávku**. Při této metodě je významně používaná poptávka na spotřebitelském trhu a její pružnost, tedy elasticita. Elasticita poptávky udává míru závislosti mezi změnou ceny a změnou poptávaného množství. Cenová elasticita ovlivňuje charakter výrobku podle Jakubíkové (Jakubíková, 2013, s. 234), kdy nízká elasticita je především u nezbytných statků, u kterých zvýšení ceny nevyvolá snížení poptávky, jelikož jsou pro spotřebitele neodmyslitelné. Zároveň není možné cenu extrémně zvyšovat, jelikož je na trhu mnoho konkurenčních firem. Naopak u luxusního zboží je elasticita vysoká a spotřebitelé na zvýšení ceny reagují snížením nakupovaného produktu nebo služby. Tato metoda opět nepřihlíží k reálným nákladům, což je hlavní nevýhoda a také fakt, že pro spotřebitele není cena vždy rozhodující faktor.

Existují i další metody stanovení ceny jako **smluvní, konkurzní nebo individuální**, které jsou velmi specifické pro své obory. Konkurzní cena je výhodnější pro stranu kupujícího, přičemž konkurz na plnění nějakého obchodního vztahu vyhláší většinou státní orgány, takovýto konkurz je veřejný, podmínky jsou předem dány a jsou neměnné. Smluvní cena je používá nejčastěji na aukcích, výstavách nebo při prodeji nemovitostí. (Jakubíková, 2013, s. 227)

### 3.2 Základní cenové strategie

Pomocí metod je možné vytvořit cenotvorbu, která bude reflektovat reálné náklady, poptávku na trhu, vnímanou hodnotu nebo konkurenční ceny. Cena je ale i marketingovým nástrojem, který zákazníkům říká mnoho o kvalitě, prestiži, dostupnosti apod. Proto by měla být vybrána strategie ceny, která bude reflektovat vlastnosti výrobku.

**Prémiová cena** je podle Jakubíkové (Jakubíková, 2013, s. 232) jednou ze strategií, které je možné využít při poskytování nadstandardních služeb nebo luxusního produktu. Vnímaná luxusní hodnota je však velmi subjektivní pojem. Luxusní produkt by měl splňovat nejen vysokou kvalitu, ale měl by být také doprovázen službou, péčí o zákazníky a celý marketingový mix by měl působit prémiovým dojmem. To potom vytváří firmě jakýsi branding, který je spojován s luxusem. Náklady na marketing, výrobu a celkový dojem prestiže se potom logicky zvyšují.

Příkladem v této situaci může být **Veblenův efekt**. Tento efekt dle Leibensteina (Leibenstein, 2012, s. 202) říká, že spotřebitelé jsou ochotni respektovat vyšší cenu za zboží a služby i přes to, že jsou na trhu levnější/dostupnější statky stejné kvality. Je to způsobeno především tím, že se spotřebitelé chtějí prezentovat jako vyšší třída a poukázat na své bohatství a společenské postavení. S tímto chováním také souvisí **efekt snobské spotřeby**, který se liší od Veblenova efektu tím, že pokud se zvýší spotřeba daného statku, dojde k nižší poptávce ze strany spotřebitele, jelikož jde o jakousi exkluzivitu, odlišení se od ostatních a „vystoupení z davu“. (Leibenstein, 2012, s. 199) Další situace, která stojí za zmínku je **Bandwagon efekt**, který naopak říká, že se zvyšuje poptávka po statku, který je konzumován ostatními. Jde tedy o situaci, kdy spotřebitel chce následovat trendy, zůstat informován a přijímán společností. Jinými slovy jde o to, aby spotřebitel nezůstal pozadu oproti většině spotřebitelů. (Leibenstein, 2012, s. 190)

Při průniku na trh se jedná o **penetrační cenu**. I pokud je produkt luxusní, nelze u něj ihned stanovit vysokou cenu, ale nejprve se jedná o tzv. zaváděcí cenu, která má umožnit koupit výrobek více spotřebitelům, dostat jej do podvědomí zákazníků a rozšířit reference. Jakmile získá výrobek dostatečný ohlas a počet následovníků, je cena obvykle zvyšována. (Jakubíková, 2013, s. 232)

Opakem může být **strategie lízání smetany**, kdy se jedná o nadsazení ceny vůči konkurenci. V této strategii se nejedná o to, že by firma měla na výrobek vyšší náklady nebo potřeby,

než jsou jiné konkurenční výrobky stejné kvality. Jde především o to, že firma vyniká v nějakém odvětví marketingového mixu, který jí umožní vytvořit například efektivní kampaň zaměřenou na propagaci výrobku nebo služby, distribuce apod. Díky silnému marketingu a komunikaci dovedou firmy prodávat výrobky s mnohonásobnou marží na produktu. Většinou se ale nejedná o extrémně vyšší kvalitu, nýbrž schopnosti výrobek nebo službu prodat.

**Diskontní, ekonomická nebo strategie nízké ceny.** Takto lze klasifikovat strategii nízké ceny u produktů, které nemají vysokou kvalitu a nemohou konkurovat vyspělejšími výrobky. Cena je tak nízká, že pokrývá náklady na výrobek, přispívá k úhradě fixních nákladů a v nejlepším případě také tvoří minimální zisk na produktu. Takto oceněný produkt nemůže konkurovat kvalitou, ale nízkou cenou. Vzhledem k velkému objemu spotřeby se potom tvoří poměrně zajímavý zisk. Velký problém může ale nastat, pokud dojde ke zkvalitnění produktu a je nutné jeho cenu zvýšit. Spotřebitelé potom volí raději jiné výrobky s nižší cenou. (Jakubíková, 2013, s. 232)

## 4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Většinou jsou to manažeři, kdo potřebují kvalitní informace o firmě, trhu, spotřebitelích, rozhodovacích procesech, nabídce a poptávce k tomu, aby se dovedli správně rozhodovat. Na trhu fotografických služeb je rozhodujícím subjektem většinou sám podnikatel, který potřebuje podobně jako manažer větších společností znát tyto informace pro správná rozhodnutí. K tomuto slouží většinou marketingové oddělení, které pravidelně provádí marketingový výzkum, jehož výsledek pomáhá právě těm, kteří rozhodují o mnoha věcech v podniku. Pokud podnikatel nebo celá firma nemají marketingové oddělení, musejí provést výzkum sami, což může zapříčinit nekvalitní výstupy, jelikož toto není jejich primární práce, ke které mají odborné znalosti. Je tedy lepší najmout si firmu, která se marketingovým výzkumem zabývá. (Kotler, 2007, s. 406)

### 4.1 Cíle marketingového výzkumu

Stanovit cíl marketingového výzkumu je jeden z nejtěžších kroků, který musí manažer během výzkumu udělat. Pokud cíl stanoví špatně, je možné, že celá kampaň bude zbytečná. Cíl marketingového výzkumu by měl být vždy odpovědí na řešenou situaci. U informativního výzkumu je cílem získat předběžné informace, které slouží hlavně pro stanovení hypotéz a napomáhají pochopit problém z více stran. Jde o širší a obecnější výzkum, který firmě pomáhá získat základní a předběžné informace.

Jeden z nejrozšířenějších typů výzkumu je deskriptivní výzkum a má za cíl zjistit detailnější informace o tom, kdo je kupující, co spotřebitel preferuje, jaká je aktuální situace na trhu. Zjišťuje demografické údaje a názory kupujících. Nejčastějším nástrojem jsou dotazníky, pozorování, ankety a další.

Kauzální výzkum má za cíl testovat hypotézy, které jsou ve vztahu příčina a následek. Užívá se tedy při zjišťování určité příčiny problému, ale rovněž při zjišťování příležitosti a potenciálu. Nejčastější formou kauzálního výzkumu je experiment, ale mohou to být různá testování, ankety, či dotazování. (Kotler a Keller, 2013, s. 207)

Monitorovací výzkum probíhá většinou systematicky a jeho cílem je tedy i průběžně přinášet aktuální informace. Tento výzkum je velmi náročný na čas a finance, jelikož jde o nepřetržité získávání informací. Podnik tak může najít příležitosti, či hrozby rychleji než konkurence, protože má neustálý přehled o změnách na trhu. Pomocí monitorovacího výzkumu je možné

sledovat například vývoj cen, měny, inflace apod., tento výzkum je méně náročný na kapitál, je také běžnější a získávání těchto informací je dostupnější.

Zjištěné výsledky z deskriptivního a kauzálního výzkumu může využít ještě další typ výzkumu a to prognostický. Tento typ výzkumu má za cíl determinovat změny založené na zjištěných datech z obou výzkumů a snažit se tak predikovat budoucí směřování.

Nejnákladnější, ale zároveň nejpodrobnější je tzv. koncepční výzkum, který v sobě zahrnuje všechny zmíněné výzkumy. Má za cíl podat podrobný obraz o ekonomické situaci a veškerých aspektech lidského chování, rozhodování, tržních podílech, příležitostech, hrozbách a mnohém dalším. (Vašítková, 2014, s. 48)

## **4.2 Typy, metody a techniky marketingového výzkumu**

### **4.2.1 Typy marketingového výzkumu**

Existují různé typy marketingových výzkumů, které je možné členit hned z několika hledisek. Kromě výše jmenovaných výzkumů jako deskriptivní, monitorovací, kauzální atd., je možné členit výzkumy z hlediska času. Jde o jednorázové výzkumy, pravidelně se opakující (jako například omnibus, kdy každý dotazovaný dodá odpovědi dle potřeby), pravidelná šetření, kam spadá monitoring. Patří sem také panelové výzkumy, kde je dlouhodobá a stabilní skupina respondentů. Dále jsou to dlouhodobé výzkumy a nakonec expresní, velmi rychlé výzkumy, které se využívají především v politické sféře nebo reklamě. Každý jednotlivý typ marketingového výzkumu využívá různých metod pro získání co nejpřesnějších informací v rámci vyčleněného kapitálu, který je na výzkum vyčleněn. (Vašítková, 2014, s. 69)

### **4.2.2 Metody marketingového výzkumu**

Hlavní metody marketingového výzkumu dělíme na primární a sekundární. Sekundární výzkum vychází z dat, která má firma interně k dispozici. Tato data jsou zahrnuta především ve výročních zprávách, reportech, analýzách z minulých let, z plánů rozpočtů a veškerých dalších informačních zdrojů, které firma v rámci podniku může využít. Mimo těchto vnitropodnikových dat se může firma zaměřit na data od jiných subjektů a externích zdrojů, což jsou odborné publikace, rejstříky, registry, tištěné publikace (knihy, články), záznamy z konferencí apod.

Existují zdroje komerčních údajů, které poskytují informace jako je sledovanost jednotlivých televizních kanálů v různých časech. Dále jsou tu firmy, které se zabývají měřením tržního



podílu firem nebo jednotlivých značek ve velkoobchodním i maloobchodním světě. Tyto firmy prodávají data větším korporacím za značně vysokou částku. Korporacím potom tato data slouží k vyhodnocení aktuálního postavení na trhu, zastoupení produktů na trhu oproti konkurenci, tržní podíly apod. Většina firem ovšem využívá online databáze, které jsou placené nebo částečně zdarma jako statistické úřady, které poskytují mnoho dokumentů online, knihovny, odborné články apod. (Kotler, 2007, s. 412)

Výhodou těchto sekundárních dat je, že je lze pořídit mnohem rychleji než vytvářet výzkum pro sběr dat primárních. Mohou být mnohdy méně nákladné. Zisk informací o podílu na trhu sice bude stát astronomickou částku, kterou si malá firma nemůže dovolit, pro větší firmy to však bude částka, která je menší ve srovnání s tím, kdyby měli provést výzkum vlastní. Mnohdy je to pro firmy i nemožné vytvořit výzkum, který by došel k podobným výsledkům. Nevýhodou těchto výzkumů může být neúplnost, často mohou chybět data, která by přímo seděla do požadovaného výzkumu. Jsou více obecná a méně detailnější. Nemusejí být tedy relevantní a je na manažerovi, aby zhodnotil, zda jsou tato data přínosem, či nikoliv. Je důležité zhodnotit také objektivnost a aktuálnost dat.

Základní primární metody marketingového výzkumu jsou pozorování, dotazování, focus group, experiment atd. U těchto metod rozlišujeme osobní kontakt, telefonický kontakt, internetový výzkum, či korespondenční komunikaci. (Kotler, 2007, s. 413)

Další dělení metod z hlediska získaných informací je kvantitativní nebo kvalitativní. Kvantitativní výzkum se zaměřuje na velký vzorek respondentů. Takto velký výzkumný vzorek respondentů se používá například u výzkumu, kde se zjišťuje zájem o nový výrobek. Kvantitativní výzkum využívá především metody pozorování, experimentu a průzkumu. Sběr dat je většinou standardizovaný a velmi systematický, aby mohlo dojít ke snadnému srovnání dat a jejich následné interpretaci. Využívají se různé statistické modely pro analýzu výsledků. (Marketing Mix, ©2015)

Oproti tomu kvalitativní výzkum je postaven na menším vzorku respondentů, jelikož není možné většinou z finančního a časového hlediska zahrnout více subjektů. Jedná se o výzkum, kdy jsou zjišťovány především názory. Nelze vyjádřit číslem, ani statistickou analýzou, protože se zjišťují hlavně motivy, postoje a chování zákazníka. Místo statistiky se zde hojně využívají psychologické analýzy. Často jsou pro tento výzkum využívány dotazníky, focus group, pozorování, či opakované dotazování. (Marketing Mix, ©2015)

**Dotazování** patří k metodě, která využívá nástroje jako je anketa, osobní rozhovor či dotazník. Kontakt potom může být osobní, telefonický, elektronický nebo poštovní. Dopisy a telefonáty jsou postupně nahrazovány elektronickou formou, která je rychlejší a méně nákladná. Výzkum dotazováním zjišťuje především konkrétní postoj, preference, názory či nákupní chování zákazníka. Dotazování v osobní formě je efektivnější, protože dochází k přímému kontaktu s respondenty a je tedy lepší pro kvalitativní výzkumy, kdy se jedná o sběr primárních dat. Takovéto osobní dotazování může být strukturované, to znamená, že se tazatel ptá každého respondenta stejným způsobem na tytéž otázky. Druhou možností je nestrukturované dotazování, kdy tazatel mění otázky v závislosti na odpovědích respondenta. V tomto případě musí být tazatelé vyškoleni a motivováni k poctivému sběru dat. Metodu dotazování lze ještě rozčlenit na přímou a nepřímou. Obě varianty souvisí se způsobem kladení otázek. Přímá metoda dotazování využívá přímé otázky ke zjištění chování respondenta. Například: „Proč využíváte tuto službu?“. Otázka je přímo vztažena k respondentovi. Oproti tomu nepřímá metoda dotazování využívá nepřímé otázky, které jsou obecnější a zjišťují spíše respondentům názor. Například: „Jaký typ lidí využívá tuto službu?“. Odpovědi na tyto otázky pomohou v marketingovém výzkumu lépe pochopit, proč někdo využívá podobné služby, někdo je nemá rád a necítí se dobře v určitých obchodech nebo jaké mínění mají lidé o druhých, kteří využívají tyto služby/produkty apod. (Kotler, 2007, s. 411)

Klady této metody jsou jednoznačně získávání primárních dat, flexibilita, rychlé získání názorů zákazníků. Naopak nevýhodou může být nízká motivace ze strany tazatele, falšování odpovědí, či nesprávné položení otázek. Ze strany respondentů je možnost, že nebudou chtít obětovat čas pro výzkum. Budou odpovídat zkráceně. Často ani samotný zákazník neví, proč preferoval určitou volbu nebo proč má konkrétní názor nebo si jednání zkrátka nepamatuje. Informace tak mohou být zkreslené. (Šrámek, ©2009)

Dotazování pomocí pošty patří dnes k již mírně zastaralým metodám. Hlavní výhodou je soukromí a klid, který si respondent může, ale nemusí na vyplnění dotazníku vyhradit. Nevýhodami jsou potom dlouhá doba reakce, není zde flexibilita a kontrola nad výběrovým souborem. (Kotler, 2007, s. 414)

Dotazování po telefonu je rychlejší a flexibilnější než poštovní dotazování, ale zahrnuje v sobě i nevýhody. Lidé jsou méně ochotní diskutovat o svých názorech po telefonu, tazatel může ovlivnit pokládáním otázky odpověď respondenta atd.

Internetové dotazování se stalo hlavní metodou marketingového výzkumu v dnešní době. Představuje snadný, rychlý a levný sběr dat, avšak jen od omezené skupiny respondentů (uživatelé internetu). (Kotler, 2007, s. 415)

Zvolená forma dotazování závisí na tom, jaký je cíl výzkumu a od jaké cílové skupiny jsou názory a postoje relevantní. Internetový výzkum může být efektivní, ale jen v případě, že na internetu se nachází náš cílový vzorek. Pro jiné výzkumy bude lepší osobní přístup, který podává jasnější obraz o respondentovi, pokud je tazatel řádně vyškolen a dovede vést dotazování i při složitějších otázkách a časovém presu. Tabulka níže zobrazuje silné a slabé stránky jednotlivých kontaktních metod. (Kotler, 2007, s. 413)

|   | Pošta     | Telefon   | Osobní kontakt | Internet  |
|---|-----------|-----------|----------------|-----------|
| <b>Pružnost</b>                             | Malá      | Dobrá     | Výborná        | Přiměřená |
| <b>Množství získaných údajů</b>             | Dobré     | Přiměřené | Výborné        | Dobré     |
| <b>Kontrola nad osobním vlivem tazatele</b> | Výborná   | Přiměřená | Malá           | Výborná   |
| <b>Kontrola vzorku</b>                      | Přiměřená | Výborná   | Přiměřená      | Přiměřená |
| <b>Rychlost získání údajů</b>               | Malá      | Výborná   | Dobrá          | Výborná   |
| <b>Response rate</b>                        | Malá      | Dobrá     | Dobrá          | Malá      |
| <b>Náklady</b>                              | Dobré     | Přiměřené | Malé           | Výborné   |
| <b>Rámec vzorku</b>                         | Dobry     | Výborný   | Přiměřený      | Malý      |

Tabulka 1 - Vlastnosti kontaktních metod

Zdroj: Kotler, 2007, s. 413

Další metodou je **focus group**. Tato metoda úzce souvisí s dotazováním, jelikož jde o dotazování při větším počtu osob. Standardně se ve skupině respondentů objevuje moderátor, který řídí celou diskuzi, směřuje ji správným směrem, pokládá otázky a dává prostor na odpovědi, ale také vysvětluje méně srozumitelné otázky, aby je všichni respondenti pochopili. Focus group neboli skupinový rozhovor je většinou nahráván, natáčen nebo zaznamenáván jiným způsobem, aby bylo možné později vyhodnotit výsledky výzkumu. Moderátor pokládá otázky od obecnějších až po konkrétní, které mají přinést řešení dané problematiky.

Nevýhodou jsou vysoké finanční náklady a fakt, že se respondenti mohou vzájemně svými odpověďmi ovlivňovat. (All Business, ©1999-2016)

**Pozorování** je také metodou marketingového výzkumu, při kterém dochází ke sběru primárních dat. Jde o pozorování osob v různých situacích a toho, jak jednají. Pomocí pozorování lze získat takové informace, které by zákazník nebyl ochoten sdělit při dotazování. Tato metoda je velmi složitá a komplikovaná a vyžaduje, aby tazatel byl hluboce proškolen v dané problematice výzkumu. Pro výzkum se využívají moderní technologie, videokamery, diktafony, záznamy apod. Subjekt by neměl vědět, že je součástí výzkumu, aby jeho chování nebylo ovlivněno a zůstalo přirozené. Metoda pozorování má jednu velkou nevýhodu a to tu, že nevíme, jak se sledovaný subjekt cítí, jaké jsou myšlenkové pochody, proč jednal, jak jednal, co ho vedlo k rozhodnutí apod. Pozorování tedy nemůže odhalit skutečné příčiny chování zákazníka, a navíc probíhá v nepravidelných vzorcích, nedá se opakovat. (Kotler, 2007, s. 410)

Další složitou metodou marketingového výzkumu je experiment, který se provádí v přirozeném prostředí nebo v laboratorních podmínkách. Tato metoda marketingového výzkumu je poměrně náročná jak na čas, tak na kapitálové prostředky a její výsledky nejsou spolehlivé. O spolehlivosti lze pochybovat hlavně kvůli tomu, že sledovaný subjekt by možná za jiných podmínek reagoval jinak, rozhodoval se jinak, neznáme emoční stav jedince, jeho aktuální nálady, názory a vše, co se může v čase změnit. Experiment se využívá například tehdy, když chce firma zavést výrobek na trh a neví, jak na něj budou zákazníci reagovat. Během experimentu může zákazník potvrdit fakt, že by si výrobek koupil, ale v realitě nemusí mít dostatečný finanční obnos, shledá ho později jako neužitečný apod. Výpovědi respondentů se mohou lišit v jednotlivých výzkumech. (Vašítková, 2014, s. 75)

U každé metody marketingového výzkumu je třeba stanovit, kdo bude cílový výběrový vzorek. Je třeba zhodnotit, jaké informace a od jakých lidí budou potřeba. Někdy je důležité soustředit se na určité pohlaví, jindy na roli v rodině nebo věkovou skupinu lidí. Poté je nutné znát množství lidí, které pomůže k vyřešení problematiky, stanovit tedy velikost souboru respondentů a jejich výběr. Je rozdíl, když mohou být respondenti vybíráni náhodně, je to většinou snazší pro tazatele. Naopak náročnější je záměrný výběr respondentů, který může práci značně komplikovat. Jednotlivé typy výběrových souborů jsou dle Kotlera představeny v následující tabulce.

| Náhodný výběr                |   |
|------------------------------|---|
| Prostý náhodný výběr         | Do výběrového souboru může být zařazen kdokoliv, všichni mají stejnou šanci.  |
| Stratifikovaný náhodný výběr | Populace je rozdělena do skupin podle zvolených kritérií (např. věkové skupiny) a náhodný vzorek je vybrán z každé skupiny. |
| Shlukový (oblastní) výběr    | Populace je rozdělena na dílčí skupiny (např. podle PSČ) a vzorek je vybrán z každé skupiny.                                |
| Záměrný výběr                |   |
| Výběr podle dosažitelnosti   | Výzkumník vybere nejnáze dosažitelné respondenty v populaci.  |
| Výběr podle uvážení          | Výzkumník používá svůj úsudek při výběru respondentů, kteří podle jeho názoru přinesou přesné informace.                    |
| Kvótní výběr                 | Výzkumník vyhledá stanovený počet respondentů a dotazuje se jich předem z každé vybrané kategorie.                          |

Tabulka 2 - Typy výběrových souborů

Zdroj: Kotler, 2007, s. 416

Další důležitou fází v každé metodě je pokládání otázek. Tyto otázky mohou mít podobu uzavřenou nebo otevřenou. Uzavřené otázky jsou takové, na které lze odpovědět výběrem jedné z možností. Nabízí tedy respondentovi ucelený přehled odpovědí a respondent nemůže do odpovědi přispět vlastním názorem. Naopak otevřené otázky dávají prostor respondentovi k vyjádření vlastních názorů a postojů. Využívají se především v kvantitativním výzkumu a jsou méně využitelné pro statistické analýzy. Naopak poskytují více informací a odhalí o respondentovi o mnoho více než otázky uzavřené.

U otázek je důležitý způsob a posloupnost jejich pokládání. Logická návaznost by měla provázet respondenta celým dotazováním. Otázky, které mohou být více osobní nebo by se u nich respondent mohl cítit ohroženě, by měly přijít až v závěrečné fázi, aby se respondent

necítil nedůvěřivě, ohroženě a neovlivnil tak celý výzkum. Typy uzavřených a otevřených otázek a jejich popis najdete v tabulce níže.

| Uzavřené otázky                  |  | Otevřené otázky       |  |
|----------------------------------|--|-----------------------|--|
| Název                            | Popis  | Název                 | Popis  |
| Dichotomické                     | Otázka nabízející dvě možné odpovědi.  | Zcela nestrukturované | Otázka, na kterou mohou respondenti dát víceméně neomezené množství odpovědí.  |
| Multiple choice (mnoho výběrové) | Otázka nabízející výběr ze tří a více odpovědí.  | Slovní asociace       | Respondenti k jednotlivým slovům uvádějí první slovo, které je napadne.  |
| Likertova škála                  | Prohlášení, ke kterému respondent uvede míru souhlasu či nesouhlasu.   | Dokončování vět       | Respondent dokončuje neukončené věty.  |
| Sémantický diferenciál           | Stupnice mezi dvěma bipolárními slovy: respondent vybere bod, který nejlépe vystihuje směr a sílu jeho pocitu. | Dokončování příběhů   | Respondent je požádán, aby dovyprávěl neukončený příběh.   |
| Škály důležitosti                | Stupnice, která uvádí důležitost určité vlastnosti od „nedůležitý“ po „velmi důležitý“.                        | Dokončování obrázku   | Na obrázku jsou dvě postavy, z nichž jedna něco říká. Respondent se má identifikovat se druhou postavou a doplnit její reakci. |

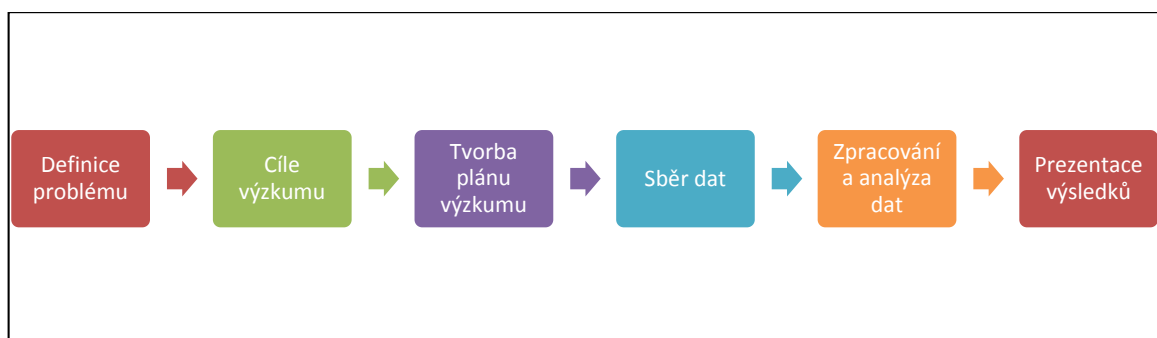
|                             |  |  |   |
|-----------------------------|--|--|---|
| Škály hodnotící             | Stupnice, která hodnotí určité vlastnosti od „špatné“ po „vynikající“. | Psychologický test založený na hodnocení černobílých obrázků (Thematic Apperception Tests - TAT) | Respondentovi je předložen obrázek a respondent je požádán, aby vytvořil příběh o tom, co se na obrázku děje nebo může být. |
| Škály nákupního zá-<br>měru | Stupnice, která uvádí nákupní zá-<br>měr respondenta.                  |  |   |

Tabulka 3 - Typy otázek

Zdroj: Kotler, 2007, s. 413

### 4.3 Fáze výzkumného procesu

Celý proces marketingového výzkumu lze zahrnout do několika kroků, které jsou popsány níže. Důležité je být v jednotlivých fázích důkladný a pokud jednotlivé úkoly plní jiní pracovníci, je nutné je vyškolit, aby k výzkumu přistupovali profesionálně. Na začátku je třeba definovat problém a stanovit cíle a techniku výzkumu. Dále se vytváří a následně implementuje plán. A nakonec procesu lze zařadit prezentaci výsledků a zjištěných fakt. (Kotler a Keller, 2013, s. 200)



Obrázek 2 - Fáze výzkumného procesu

Zdroj: Kotler a Keller, 2013, s. 200

### 4.3.1 Definování problému a cíle výzkumu

Prvním krokem je úspěšné definování problému, zhodnocení alternativních rozhodnutí a následně stanovit cíle marketingového výzkumu. Definování problému je první krok, kde mnoho manažerů selhává. Například při nízkém prodeji se zabírají designem, brandingem, poutači pozornosti apod. Vytvoří se tedy marketingový výzkum ohledně vzhledu výrobku, jeho atraktivitě a poté se zjistí, že důvod nízkého prodeje není atraktivita výrobku, ale například jeho nevyužitelnost. To, že neplní funkci, jakou by klient očekával. Takto se může marketingový výzkum stát zcela bezpředmětným a zbytečným. Tato odpovědnost není jen na manažerovi, ale také na odborném výzkumném pracovníkovi, který by měl doplnit poznatky manažera. Ten ví, kde je problém a výzkumník má zase znalost pokládání otázek tak, aby odpovědi byly přínosné. (Kotler, 2007, s. 407)

Tento první bod je nejtěžším krokem v celém výzkumu a je nutné, aby jeho části a postupy byly zaznamenány písemně, aby se obě strany, jak manažer, tak i výzkumník na jednotlivých bodech shodovali a vytvářeli výzkum kolektivně. Definovat problematiku a cíle je obtížné hlavně proto, že zadání nesmí být příliš obecné. Pokud je záběr problematiky široký, tak dojde ke sběru mnoha dat, které ovšem nejsou podstatné a nebudou mít přínos pro řešení problému. V případě, že dojde k definování problému velmi úzce a specificky, pravděpodobně budou výsledky relevantní, ale bude zde chybět prostor pro další názory respondentů, respektive možnosti, které by ocenili. Nejlepší možností je tedy položit několik velmi specifických cílů, ale nechat prostor i pro případné připomínky. (Vašítková, 2014, s. 69)

### 4.3.2 Tvorba plánu výzkumu

Během tohoto druhého kroku dochází k vyjasnění, jaké informace manažer potřebuje pro svá rozhodnutí. Na základě toho se potom stanoví postup sběru informací, způsob kontaktu s respondenty, zvolí se metoda výzkumu, technika a časová posloupnost jednotlivých kroků. Nejprve se zhodnotí dostupná sekundární data a možnosti jejich využití a teprve poté se uvažuje o sběru primárních dat, která by přinesla konkrétnější informace.

Pokud se manažer s výzkumným poradcem shodnou na primárním sběru dat, je nutné rozhodnout, zda výzkum bude kvalitativní nebo kvantitativní. To záleží především na tom, jaká výstupní data firma potřebuje. Pokud je pro firmu důležitější množství, tedy velký vzorek respondentů, volí výzkum kvantitativní. Pokud naopak firmu zajímají názory, postoje, smýšlení nebo chování zákazníka, tak volí výzkum kvalitativní. (Vašítková, 2014, s. 69)



Jakmile jsou tato data vyjasněna a plán výzkumu má nejen časovou, ale hlavně logickou návaznost a je ověřeno, že se neudělala chyba ve stanovení cíle výzkumu a vše je správně formulováno, je důležité tento návrh zpracovat do písemné podoby. Pokud jde o menší firmu nebo podnikatele, je dobré návrh vytvořit především pro vlastní kontrolu a srozumitelnost. Jestliže se jedná o větší firmy nebo externí agentury, které pro tyto firmy výzkum provádějí, potom je návrh důležitý u takových výzkumných projektů pro schválení vyšším managementem. Návrh musí rovněž zahrnovat nákladovou analýzu projektu a je zde zajištěno, že všichni spolupracovníci zajistili různá hlediska a aspekty možného selhání, či špatných formulací. V případě schválení vynaložení nákladů, času a smysluplnosti výzkumný návrh může být zrealizován.

### 4.3.3 Sběr dat

Uvedení návrhu do reality je jeden z nejnákladnějších kroků výzkumného procesu. Ke sběru dat může firma využít své vlastní zaměstnance, což vede k výhodě stálé kontroly nad jejich prací a finančně je to méně náročné. Bohužel toto řešení s sebou nese i nevýhodu v podobě chyb, kterých se zaměstnanci při sběru dat mohou dopustit. Nejsou totiž proškolenými odborníky a jejich náplň práce je mnohdy zcela odlišná od této činnosti. Pokud firma věnuje finanční prostředky na jejich proškolení, může to být zbytečná investice. Výhodnější je v tomto ohledu využití externí agentury, která může přinést výsledky rychleji a kvalitněji, pravděpodobně i levněji. (Vašítková, 2014, s. 75)

Tazatelé musejí být profesionály v oboru. Měli by umět vést výzkum, vzájemně spolupracovat, dávat zpětnou vazbu a postarat se o to, aby výsledky byly co nejkvalitnější. Nevýhodou externí agentury je fakt, že firma nemůže sledovat, zda výzkum probíhá tak, jak by měl. Nemá dohled nad tazatelem, zda dokáže rozpoznat nepravdivé odpovědi, neúplné odpovědi, či vyjasnit zavádějící otázky. Je zde také riziko, že si tazatelé výzkum zjednoduší, výsledky nebudou pravdivé, nepodají správný obraz respondentovi o tom, proč výzkum probíhá apod. Rizik je v obou případech více a je důležité zvážit také nákladovou stránku výzkumu a podle toho adaptovat metody sběru informací. (Vašítková, 2014, s. 75)

#### 4.3.4 Zpracování a analýza dat

V dalším kroku dochází k analýze dat. Tuto analýzu opět může zpracovat externí firma nebo již konkrétní pracovníci firmy, pro kterou se výzkum prováděl. Důležité je pravdivé zpracování dat, vyřazení neplatných či nerelevantních odpovědí a zajištění bezchybné transformace dat do tabulek, šablon, či jiného zpracování, které firma vyžaduje.

Z dat se potom vytvářejí různé analýzy pomocí statistických metod. Nejčastějšími ukazateli jsou průměry, střední hodnoty, četnosti výskytu, míry závislostí mezi proměnnými apod. Vše záleží na vstupních datech a požadovaných výstupech. U kvantitativního výzkumu půjde o statistické analýzy, u kvalitativního výzkumu spíše o sjednocení názorů a vytvoření šablon chování. K analýze dat se využívají různé programy, které vyhodnocují výsledky v požadovaném formátu. (Human Kinetics, ©2016)

#### 4.3.5 Prezentace výsledků

V poslední fázi marketingového výzkumu dochází k prezentaci dat. Zde jde nejen o vyhodnocení jednotlivých částí výzkumného procesu, ale také o doporučení, jak by firma měla dále postupovat a zdůvodnění těchto kroků. Výzkumník musí rozvíjet ve spolupráci s manažerem diskuzi. Nemělo by docházet k zahlcení daty, ale spíše vyzdvihnutí zjištěných faktů, a to i tehdy, když se data nesečkala s očekáváním. Mnoho manažerů nerespektuje výsledky výzkumů jen proto, že se jim zkrátka „nehodí do karet“. (Vašítková, 2014, s. 75)

Výzkumník tedy předkládá managementu výsledky, které jsou logicky a uceleně zpracované. Manažer k nim přikládá svůj pohled, jelikož výzkumník je srozuměn s daty, ale manažerské rozhodnutí nemusí být dále v jeho kompetenci. Proto je zde manažer, který by měl tuto prezentaci výsledků doplnit o své pohledy na situaci. Nakonec je vhodné zjištěná data poskytnout dalším oddělením a zjistit možnosti dalšího využití, provést další analýzy a z výsledků se snažit vytěžit maximum informací.

Nakonec je potřeba celý výzkumný projekt hodnotit z hlediska investice. Zda byly dodrženy náklady, výsledky jsou relevantní, zda pomohou k rozhodnutí firmy o dalším postupu a doporučit zlepšení postupu pro další budoucí výzkumy. (Vašítková, 2014, s. 75)

## 5 PODNIKATELSKÉ STRATEGIE V OBLASTI SLUŽEB

Každý podnik, který usiluje o realizaci konkrétních cílů by měl mít ucelené plány a kroky k naplnění všech závazků. Základní podnikatelské strategické koncepty lze členit hned z několika hledisek. Nejběžnější rozdělení podnikatelských strategií zahrnuje strategii ofenzivní, mírně ofenzivní, defenzivní, zůstatkovou a marketingovou.

Ofenzivní strategie má za cíl dosáhnout vedoucího postavení na trhu, věnovat se vývoji a výzkumu a nabízet tak klientům výrobky nejvyšší kvality. Tato strategie s sebou nese samozřejmě vysoké náklady. (Management, Marketing, ©2018)

Mírně ofenzivní strategie volí postavení druhého, což znamená, že nemá takové finanční prostředky nebo není v jejím zájmu dosáhnout vedoucí pozice na trhu. Nesoustředí se na nové technologie, ale je náročná na inovační zázemí, kde se snaží svůj potenciál maximálně využít. Defenzivní strategie se snaží chránit si svou pozici na trhu s aktuálními nízkými náklady vůči konkurenci a zvyšovat postupně tržní podíl. Zůstatkovou strategii využívají takové firmy, které nechtějí investovat finanční prostředky nebo se snaží náklady minimalizovat v oblastech výzkum, vývoj, marketing. Firmy se většinou nesnaží trh ovlivnit, ani mít vysoký podíl, spíše se na něm přiživují a jejich výchozí pozice je velmi špatná. Marketingová strategie doplňuje všechny zmíněné strategie v určitém měřítku. U ofenzivní strategie budou prostředky na marketing vyšší, a proto u podniků využívající tyto strategie uvidíme vyšší aktivitu v oblastech výrobků, služeb, cen, reklamy, podpory trhu, distribuce a prodeje. Naopak u zůstatkové strategie uvidíme marketing velmi zřídka. (Management, Marketing, ©2018)

### 5.1 Strategický koncept nejnižších celkových nákladů

Při této strategii se podnikatelé snaží o co nejnižší celkové náklady. Tato strategie předpokládá, že firma dovede s náklady efektivně pracovat a najít na trhu vůbec možnosti, jak náklady snižovat. Je to z velké části podmíněno neustálou modernizací. Obvykle se při této strategii podnikatelé soustředí na velmi úzký a specifikovaný úsek, nikoliv na široký výběr produktů nebo služeb. (Preuss, 2008, s. 49)

Podnikatelé se snaží snižovat fixní náklady, které jsou rozptýleny především ve mzdách managementu. Pokud jde o podnikatele jednotlivce, není samozřejmě možné tyto náklady na

management korigovat, jelikož jde o jednoho člověka. Pokud se jedná o podnikatele zaměstnávajícího více lidí, je dobré kontrolovat náklady na management a ostatní pracovníky. Vyhodnocovat jejich efektivitu apod.

Firma může využít strategii nižších nákladů jako konkurenční výhodu. Pokud nenastaví nejnížší cenu na trhu, může mít větší návratnost kapitálu a rychleji jej investovat do vývoje, výzkumu, výroby atd. Nevýhodou může být snížená schopnost vnímat změny v jiných odvětvích jako marketing, změny na trhu nebo v odbytových kanálech. Například neschopnost adresovat, pokud dojde ke zvýšení inflace, což se promítne do nákladů, ale již se změna nemusí projevit v ceně a firma tak ztratí podnikatelskou výhodu, ve které se odlišuje nízkými náklady. (Preuss, 2008, s. 49)

## 5.2 Strategický koncept diferenciacce

Pokud si firma zvolí strategii diferenciacce, snaží se na trhu odlišit od ostatních. V podnikatelské sféře poskytování služeb to bude znamenat luxusní, drahé, nadstandardní služby. Liší se od strategie nejnižších cenových nákladů především cenou. U předchozí strategie šlo o zacílení na jeden produkt velmi úzce a konkrétně s co možná nejnižšími náklady. U této strategie jde naopak o kvalitnější službu nebo produkt, což znamená pro podnikatele vyšší náklady, a tedy i vyšší cenu. Často se jedná o komfortní služby, šité klientům na míru a samozřejmě potenciální zákazníci tvoří menší skupinu lidí, kteří budou ochotni zaplatit. (Preuss, 2008, s. 49)

Velkou nevýhodou této strategie jsou například padělky a imitace. Pokud firma nabízí luxusní zboží, dochází častěji k jeho napodobením. Podobně je nevýhodou konkurence poskytující levnější služby, s nižší kvalitou, ale ve stejném oboru, kdy se mnoho lidí kvůli ceně rozhodně raději snížit na kvalitě než dát přednost velké finanční investici. Nejzásadnějším problémem je ale závislost na velmi konkrétním segmentu zákazníků. Tento segment je většinou menší populace s většími finančními možnostmi. Ve chvíli, kdy dojde ke změně jejich preferencí, vkusu nebo zanikne tato skupina lidí, firmě to přinese velké problémy. Proto je důležité diverzifikovat v rámci portfolia různé služby a produkty. (Preuss, 2008, s. 49)

## 5.3 Strategický koncept konkurence kvalitou

Tento podnikatelský koncept neznamená pouze poskytovat kvalitní službu, produkt nebo obojí ve smyslu kvalitních materiálů nebo technologických procesů. Jde o celkovou komplexní kontrolu nad kvalitou odváděné práce. V této strategii se více objevuje automatizace,

robotizace, aby mohla být stroji prováděna samokontrola a limitovala se tak možnost selhání lidského faktoru a chybovost.

V oblasti poskytování služeb je tomu naopak. Zde je třeba mít vysoce kvalifikované pracovníky, vzdělané v oblasti oboru, schopné komunikovat a nabídnout zákazníkům komfort. V této strategii je téměř nemožné cílit co nejnižší náklady, které by se projevíly na kvalitě výstupu. (Preuss, 2008, s. 50)

#### **5.4 Strategický koncept koncentrace pozornosti**

Během této strategie jsou vyhledávány ať už samotným podnikatelem nebo managementem společnosti především takové oblasti, na které by se mohla firma specializovat. Podnik může zaměřit svou pozornost na růst, na určité produkty portfolia nebo na zvýšení pozornosti v určitém segmentu ve firmě (marketing, management, výroba atd.). To s sebou nese několik problematických oblastí jako velikost firmy nebo náklady.

Během koncentrace pozornosti by se nemělo zapomínat i na ostatní firemní procesy. Zároveň je možné pozornost střídát v časovém období, a to i s velkým úspěchem. Firma tak zjišťuje, ve kterých ohledech je konkurenceschopnější, kde má určitou podnikatelskou výhodu nebo naopak může zjistit, kde se nevyplatí soustředit pozornost. Tento strategický koncept je vhodný pouze tam, kde lze omezit nejen fixní, ale i variabilní náklady. (Preuss, 2008, s. 51)

#### **5.5 Strategický koncept segmentace**

Koncept segmentace je velmi podobný konceptu pozornosti. Koncept pozornosti lze v průběhu měnit. Koncept segmentace oproti tomu je zaměřený na jeden cílový trh, činnost nebo službu již od samého začátku a nelze ji snadno měnit jako u konceptu pozornosti. (Preuss, 2008, s. 52)

Podnikatelé se zaměřují na užší segment ze dvou hlavních důvodů, a to buď kvůli omezení rizika nebo pro vyšší zisk, který daný segment nabízí. Podnikatel před zvolením segmentu musí daný cílový trh prozkoumat a odpovědět na následující otázky: Jaké jsou příležitosti, hrozby a rizika v tomto segmentu? Jak vypadá na tomto trhu konkurence? Jaké jsou moje silné a slabé stránky v porovnání s konkurencí nebo i nově vstupující konkurencí na tomto trhu? Jaké jsou klíčové faktory úspěchu?

Tento strategický koncept lze kombinovat s ostatními strategiemi a vytváří tak silný model, dle kterého se podnikatel může diferenciovat, zaměřit na vysokou kvalitu a segmentovat trh velmi specificky. To s sebou nese i mnoho rizik jako zvýšení nákladů na vstupech, které se rapidně projeví v ceně. V případě problémů na tomto trhu bude firma velice poznamenaná. (Preuss, 2008, s. 52)

## 5.6 Ostatní strategické koncepty

Jednou ze strategií je koncept měřítka. Firma se tak snaží najít možné výhody, které jí přináší její velikost. Jedná se především o velké nadnárodní obchodní korporace, které využívají velkého podílu na trhu, vyšší fixní náklady ve velkém objemu produkce jsou ve finále nižší na jeden produkt. (Preuss, 2008, s. 53)

Dále je to například strategický koncept vertikální integrace. Zde firma musí zvážit výhody a nevýhody spolupráce s ostatními podnikateli a společnostmi. Firma se rozhoduje především v tom ohledu, zda je pro ni výhodnější zavázat se s ostatními korporacemi k určité spolupráci nebo zda je výhodnější, aby si veškeré činnosti spravovala sama. Zvažuje přitom náklady, čas, personální zajištění, schopnost vzájemně dostávat závazkům, kooperovat, optimalizovat, stabilizovat se společně na trhu, najít nové zdroje. Ohledů, které firma zvažuje, je opravdu mnoho. Zároveň tím jiné firmě poodkryvá své know how, vyjednává o cenách a tím odkrývá svou pozici. (Preuss, 2008, s. 53)

## 5.7 IPS model

IPS (In-Person Sale) model je strategie osobního přístupu, či prodeje ve fotografických službách. Jedná se o model, který klade důraz na osobní setkání s klientem nejen před focením, ale především při předávání zakázek. Klasické modely předpokládají pouze situace, kdy fotograf zhotoví zakázku a náhledy nebo finální verze snímků odešle online k zákazníkovi. Tímto způsobem se ale distancuje od možnosti zasáhnout do zákaznickova výběru, pomáhat klientům při rozhodování, a hlavně ovlivnit výši finanční investice. Ve fotografickém odvětví existují dva způsoby, jak zvýšit tržbu. Tím prvním je navýšit ceny, což není vždy žádoucí. Druhým způsobem je navýšit průměrný prodej na jednoho zákazníka, k čemuž může dopomoci právě implementace IPS modelu. (Mumm, 2017, s.39)

### 5.7.1 Proces, produkt a cena

Celý proces formování IPS modelu je odvislý na tom, jakou službu fotograf poskytuje. Téměř ve všech případech je možné spojit se osobně při předání zakázky. U portrétních nebo svatebních fotografií přichází fotograf se zákazníky do styku vždy a je dobré tato setkání udržet i při předávání zakázek, protože lze ovlivnit výši klientova nákupu. Tento model uvažuje situaci, kdy po nafocení zakázky fotograf sám vybere užší výběr fotografií, které upraví dle svého autorského stylu a tyto finální snímky nechá vyvolat nebo je připraví v digitální podobě. Klient přijde za fotografem v den předání zakázky a výsledné fotografie vidí naprosto poprvé, což je moment překvapení. Hlavní benefit ale spočívá v tom, že prodejce/fotograf může vidět reakce klienta a patřičně na ně reagovat. Poté si klient vybere takové snímky, které uhradí a v případě tištěné fotografie si je ihned odnese.

IPS model podle Christie Mumm (Mumm, 2017, s. 42) uvažuje produkt, který může mít buďto digitální podobu nebo svoji tištěnou verzi. Zásadní v celém modelu je skutečnost, že předání zakázky musí proběhnout osobně. Vliv fotografa je při tomto setkání zcela nezbytný. První situace může nastat, pokud fotograf prodává svým zákazníkům pouze digitální verzi fotografií. V tomto ohledu je dobré, když subjekt vlastní promítací plátno, ale ještě lépe větší televizor nebo monitor, na kterém může digitální snímky zákazníkovi ukázat. Zákazník si potom vybere ty snímky, které si chce zakoupit. V případě, že je toto prováděno online může docházet ke kopírování a krádeži fotografií. V druhém případě klient uvidí jak digitální, tak tištěnou verzi fotografií. Z tištěných snímků potom obdobně vybírá ty, které si chce zakoupit. Pokud jsou fotografie doprovázeny dalšími produkty, tak výsledná zakázka získává na hodnotě a je možné nastavit vyšší ceny.

Pro promítání fotografií je nejvhodnější soukromé místo, tedy zázemí ateliéru, studia nebo vlastních prostor. Je to především kvůli komfortu zákazníka a případným osobním snímkům, které není vhodné vystavovat veřejně. Pokud fotograf studiové prostory nemá k dispozici, může využít notebook pro promítání snímků a tištěné album, které funguje jako kniha a zaručuje intimnost prezentace fotografií. Další možností místa je potom předání zakázky přímo u klientů doma. (Mumm, 2017, s. 45)

U IPS modelu lze začít s poměrně vyšší cenou oproti průměru konkurenčních fotografů. Je to dáno především osobním přístupem, obvykle doprovázeným nadstandardním produktem s přidanou hodnotou a v neposlední řadě také časovou a finanční náročností na realizaci. IPS model předpokládá vytvoření takového produktu, který bude vnímán kvalitně a luxusně.

Proto zde lze mnohdy spatřit Veblenův efekt, kdy zákazníci jsou ochotni investovat více finančních prostředků, aby získali pocit kvality a jedinečnosti.

### 5.7.2 Psychologické faktory prodejce

Nejdůležitější stránkou IPS modelu je však lidský faktor, na kterém lze postavit nadprůměrné výsledky, ale v případě negativních vlivů může celý proces prodeje dopadnout velice negativně a strategie je poté odsouzena k zániku. Nejdůležitější je informovat zákazníka o tom, co obdrží a správně tak nastavit jeho očekávání. Informovanost o průběhu celé služby a všech procesech, které k ní náleží je důležitým bodem osobního setkání nebo jiné komunikace. Zároveň je třeba klienta poučit o cenách a ceník zaslat v elektronické nebo fyzické podobě tak, aby měl klient možnost se k němu vrátit. Správně nastavená očekávání obou stran jsou nedílnou součástí úspěchu.

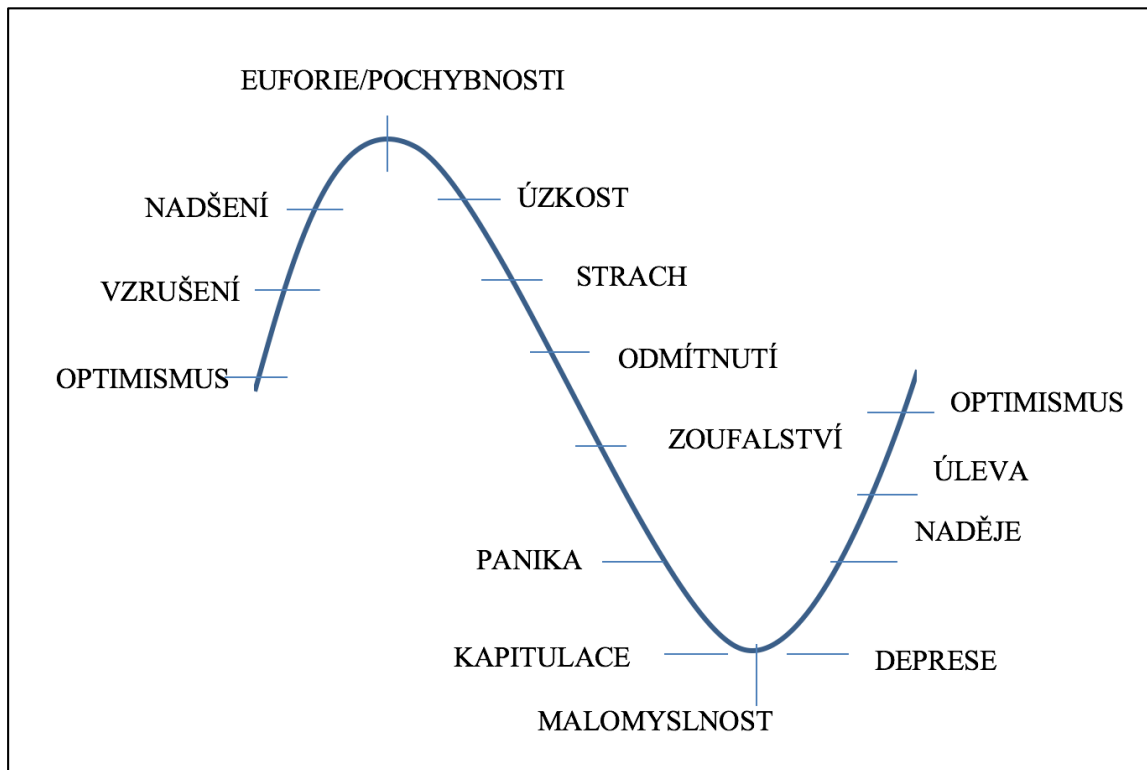
Prvním faktorem v lidském selhání během jednání je nedostatečná sebedůvěra. Pokud je fotograf podhodnocen, klient takového jednání vycítí. Zároveň je důležitá podle Briana Tracyho energie, se kterou fotograf pracuje. Klient rozpozná, kdy je předním motivem fotografa prodej a kdy naopak poskytnutí kvalitní služby. Proto je nesmírně důležité přistupovat k poskytnutí služby s energií a vzrušením. Je tedy důležité věnovat dostatek času spánku, cvičení a dobrému stravování. Tyto složky definují životní styl, který dodává nebo naopak ubírá energii. (Tracy, 2007, s. 84)

Jestli podnikatel fotograf přistupuje k prodeji fotografií hrdě s úměrnou pýchou na produkt, který byl společnými silami vytvořen a prodává jej zákazníkovi s dostatečným zaujetím, může jej potkat ještě několik problémů ve finanční oblasti. Každý člověk má alespoň jeden problém s finančním řízením. Může jimi být přílišná šetřivost, která podnikateli odpirá možné výhodné investice, které by mu přinesly větší zisk. Nebo pocit studu a okrádání. Pocit viny, strach. Tyto negativní pocity přicházejí s akceptováním finančních prostředků a tím vznikají pocity rozdávaní se. Aby fotograf zabránil těmto pocitům, snaží se klientovi dát „něco“ navíc i přes to, že zákazník cenu akceptuje. Proto je důležité, aby cenotvorba vycházela z nákladové analýzy, avšak podobně by měla být v souladu s postojem fotografa. (Mumm, 2017, s. 72)

Pokud fotograf odhalí své finanční bloky, které mu brání nastavit vyšší cenu, vyslovit konečnou částku, předložit ceník, otevřeně se bavit o cenách, tržbách nebo finančních problémech, je dobré s těmito bloky začít pracovat. Věnovat jim větší pozornost nebo v případě



větších problémů vyhledat i odborníka, který pomůže fotografovi tyto bloky překonat. Většinou je ale dostačující, pokud fotograf přistoupí ke svým financím odpovědně a vytvoří si vlastní nákladové kalkulace, které mu pomohou pochopit přidanou hodnotu jeho práce. (Tradesmart.cz, © 2018)



Obrázek 3 - Myšlenkové postoje

Zdroj: Tradesmart.cz, © 2018

Obrázek výše popisuje situaci, kterou lze vztáhnout jak na obchodníka, tak na zákazníka. Pokud je s klientem navázáno spojení, pokud byl klient poučen o cenách, průběhu a výsledném produktu a stále má zájem o služby, které podnikatel poskytuje, je pravděpodobné, že se klient bude pohybovat spíše na pozitivní stupnici. Do negativní stupnice se dostane pouze tehdy, když slíbený produkt nebo službu fotograf nedoručí. V tento moment může klient začít litovat investice, sdílet negativní reference apod. (Tradesmart.cz, © 2018)

Zajímavější je ale pohled do situace z obchodníkovi strany. Fotograf je nejprve optimistický, avšak v pozdější fázi přicházejí na mysl různé otázky, které mohou zapříčinit strach, zoufalství, paniku, úzkost a celá služba, která se doposud odvíjela příznivě, má náhle negativní spád. Každá negativní myšlenka může v těle zůstat pouhých 90 vteřin a poté je třeba zaujmout postoj pro řešení s pozitivním přístupem. Pokud lidské tělo zůstává negativní více jak 90 vteřin, je možné, že se dostane do stavu negativních myšlenek a fyzické bolesti. Když

fotograf zaujme pozitivní postoj a na situaci se podívá s nadhledem, je možné, že se dostaví naděje, která se opět transformuje do stavu optimismu. Lidská mysl hraje v osobním prodeji důležitou roli a je třeba znát vlastní tělo, jeho reakce a slabé stránky.

Podobné situace vznikají ve chvíli, kdy klient vznese námitku, která může mít několik podob. Jedná se především o otázky, na které klient potřebuje slyšet odpověď, aby se ujistil, že je jeho investice bezpečná. Fotograf tyto námitky ale zpracuje jako kritiku a tím se dostává do již zmiňované spirály. Prevencí před touto situací může být sestavení nejčastějších námitek, které klient může vznést v rámci poskytování služby a zároveň se naučit na tyto námitky reagovat a pochopit, že nejsou kritikou práce nebo dokonce osoby, ale především otázkami, na které je třeba znát odpověď. (Mumm, 2017, s. 69)

## 6 SHRUTÍ KLÍČOVÝCH POZNATKŮ TEORETICKÉ ČÁSTI

Přehled teoretické literatury je řazen do třech hlavních kapitol a veškeré teoretické poznatky jsou základem pro pochopení ekonomických pojmů, se kterými je nutné pracovat i v praktické části. První část teorie se zaměřuje na definici fotografického odvětví a hlavní specifika v tomto oboru. Na tuto část navazuje marketingový mix 7P, kde jsou podrobně řešeny klíčové otázky produktu, ceny, místa, propagace, procesu, materiálního prostředí a lidských zdrojů. Cena samotná je poté v následující kapitole rozšířena o základní metody tvorby ceny, zejména pomocí nákladů, konkurence, poptávky, vnímané hodnoty a dalších dílčích metod. Mimo hlavní metody tvorby ceny je pozornost zaměřena také na strategie cenové politiky. Zdůrazněna je zde prémiová cena a efekty, které lze na spotřebitelské trhu pozorovat. Jde především o snobský, Veblenův a Bandwagon efekt, které specifikují příčiny zvláštního nákupního chování.

Druhá část teoretické rešerše je zaměřena na marketingový výzkum a jeho cíle. Cíle jsou prvním krokem, který je třeba před zahájením definovat. Tato kapitola seznamuje také s různými technikami, metodami a typy marketingového výzkumu. Popis fází marketingového výzkumu se v různých literaturách liší pouze slovními obraty, ale jednotlivé kroky a jejich obsah je totožný.

Poslední, avšak neméně důležitou kapitolou teoretické části byla literární rešerše v oblasti podnikatelských strategií, které byly zacíleny na poskytování služeb. Od obecných definicí strategií je pozornost věnována modelu pro poskytování fotografických služeb a vlivu osobního setkání na úspěšný prodej. V návaznosti na tuto strategii je také stručně shrnut dopad psychologických faktorů především ze strany prodávajícího. Literární zdroje se soustředí především na psychologii kupujícího a jeho motivy v chování, avšak méně zdrojů se věnuje psychologii prodejce a jeho možným překážkám v prodeji.

V oblasti marketingu služeb existuje mnoho literárních zdrojů, většina však čerpá od celosvětově uznávaných autorů a jejich děl. Literatura zaměřená na podnikatelské strategie v oblasti služeb není příliš rozsáhlá zejména v českém jazyce a se specifikací v uměleckých odvětvích. Tato teoretická část poskytuje ale dostatek znalostí, které jsou následně využity v jednotlivých kapitolách praktické části.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 7 PŘEDSTAVENÍ TRHU FOTOGRAFICKÝCH SLUŽEB

Subjekty na trhu fotografických služeb lze rozdělit do dvou základních skupin. K členění lze přistoupit z pohledu typu poskytování služeb. Prvním typem je samotný akt fotografování, který spočívá ve vytvoření fotografických snímků k různým účelům. Druhým typem je potom zpracování snímků, kam řadíme vyvolání analogové i digitální fotografie.

Vyvoláním, či tiskem fotografií se zabývají většinou větší subjekty, fotolaby, které poskytují také rámování, velkoformátové tisky, prodej alb, fotoknih atd. Nejnovějším trendem na trhu je poskytování těchto služeb online s co možná nejrychlejší dobou dodání. Hlavními subjekty na trhu jsou Centrum FotoŠkoda, Megapixel, Fotolab, Kvalitní fotky, Foto Riegl a Saal Digital. Každý z těchto subjektů na trhu nabízí možnosti zpracování fotografií vlastním způsobem.

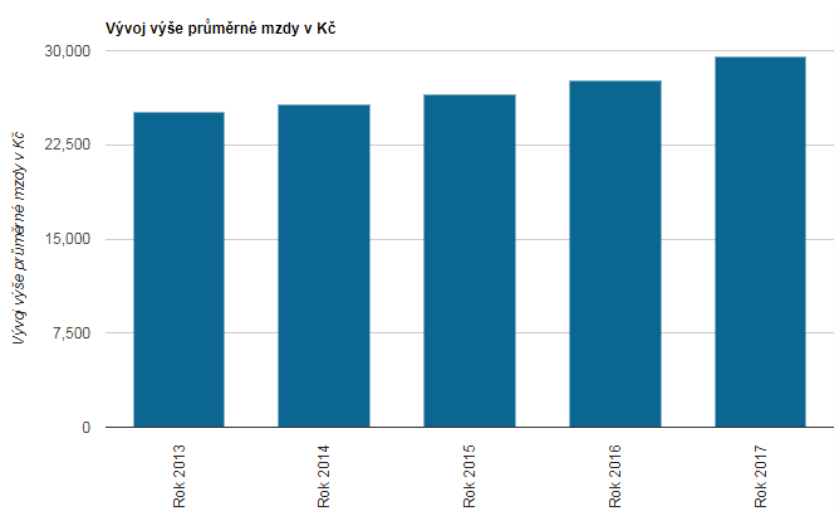
Centrum FotoŠkoda (dále jen CFŠ) působí v paláci Langhans v centru Prahy. Tento podnikatelský subjekt nabízí pro fotografy nejen zpracování fotografií, tisk a rámování, ale také kurzy, vzdělávání, prodejnu s fototechnikou, bazar, servis a mnohé další. Dvakrát do roka pořádá festival pro všechny fotografy, který trvá týden a je plný workshopů a besed. CFŠ nabízí základní tiskové služby jak pro amatéry, tak pro profesionály. Podobně jsou na tom i další firmy dominující v tomto oboru, a to Megapixel a Fotolab, kteří rovněž nabízejí prodejny s fototechnikou, tisk fotografií a vzdělávací programy. Megapixel můžeme najít mimo Prahu také v Brně a prodejny Fotolabu jsou po celé České republice.

Kvalitní fotky, Foto Riegl a Saal Digital se naopak nesoustředí na prodej techniky, ani vzdělání, ale plně se koncentrují na zpracování fotografií, tvorbu fotoknih a rámování. Pro tyto subjekty je typický velkoformátový tisk na různé materiály. Je u nich možné nechat zpracovat běžné fotografie do rodinného alba, ale mají i speciální programy pro profesionální fotografy. Nejzajímavější nabídku poskytuje aktuálně firma Kvalitnífotky.cz, která se zaměřuje na celý věrnostní a slevový program pro profesionální fotografy a jejich klienty.

Některé z výše jmenovaných firem poskytují mimo zmiňované služby navíc i možnost focení v ateliéru. Některé pouze formálně na pasové a úřední záležitosti, jiné i rodinné focení nebo jakýkoliv jiný druh fotografií v ateliéru nebo exteriéru. Tímto se dostáváme k prvnímu typu poskytování služby, a to je samotné focení. Fotografování jako takové je většinou poskytováno fotografy, jež mají živnost přímo na poskytování fotografických služeb. Tito fotografové mají focení za hlavní příjem a doplňují je například vzdělávacími kurzy, přednáškami nebo naopak tvůrčí prací a výstavami.

## 7.1 Základní údaje o tržním prostředí

V rámci klasifikace CZ-NACE je fotografická činnost definována číslem 74.20. Dle statistických údajů je patrné, že podnikatelských subjektů v daném oboru stále přibývá. V roce 2013 uvedlo tuto činnost jako svou hlavní více jak 5600 subjektů. Subjekty jsou míněny jak fyzické, tak i právnické osoby. V roce 2017 to bylo již 7150 subjektů v celé České republice. Z rostoucího počtu subjektů je patrná rostoucí popularita odvětví jak na straně poptávajících, tak nabízejících. Fotografie obecně je luxusním statkem, tudíž s rostoucím příjmem a životní úrovní roste poptávka po těchto službách rychleji. To je případ posledních let v České republice, viz graf vývoje průměrné mzdy v ČR níže. Stranu poptávky mimo jiné můžeme rozdělit na B2C a B2B zadavatele. Zakázek pro koncové zákazníky je více co do počtu, komerční/business zakázky jsou větší v hodnotě.



Obrázek 4 - Graf: Vývoj výše průměrné mzdy v Kč

Zdroj: Kurzy.cz, © 2000–2018

Trh na straně nabídky není výrazně geograficky koncentrovaný, což dokazují i výsledky dotazníkového šetření. Praha je samozřejmě centrem fotografie, ale úměrně počtu obyvatel a ekonomických subjektů. Fotografický trh je nejlépe charakterizován jako monopolistická konkurence. Na trhu je hodně subjektů, které nabízí podobné služby. Alespoň částečná diferenciace je nezbytná k získání tržního podílu a je častější strategií než nízké náklady. Na trhu mohou vznikat dílčí monopoly v rámci specifických sub-kategorií fotografie – např. fotografie architektury. U sub-kategorií hlavního proudu (např. portrétní fotografie) je téměř vždy výběr z velkého množství nabízejících.

Trh je konstantně ovlivňován celou řadou externích faktorů na něj působících. Aktuálními tématy jsou již zmiňované GDPR a EET. Fotografický trh je zásadním způsobem ovlivňován vývojem informačních technologií a techniky. Na straně nabízejících stále kvalitnější a dostupnější technikou. To ovšem platí i pro běžné spotřebitele, kteří jsou dnes schopni pořídit kvalitní fotografie na mobilních telefonech. Sociální trendy zdůrazňují roli fotografie v dnešním světě zejména s rozvojem sociálních médií a dalších internetových platform, které jsou založeny na bázi fotky. Digitalizace obecně mění povahu produktu na fotografickém trhu. Drtivá většina fotografických produktů se nyní dodává jen v digitální podobě.

Spotřebitelské chování a rozhodování poptávajících na fotografickém trhu je často ovlivňováno subjektivními pocity – kvalita fotografií, příběh, dojem z webových stránek, průběh služby apod. Tento trh je mnohem více závislý na emocionálních podnětech spíše než na funkčním rozhodování. Typicky i nabízející subjekty jsou spíše kreativní povahy a blíže umění nežli businessu. Velmi často tedy může dojít k nesouladu mezi talentem a obchodním smýšlením, což často vede k neudržitelnému podnikání. Proto je také velmi časté, že fotografie je pro řadu podnikatelů spíše vedlejší činnost než hlavní příjem. Dále je důležité zmínit, že obdobně jako v ostatních odvětvích, je i fotografie doprovázena různými trendy ať už v samotném fotografování, tak v úpravě finálních fotografií.

Fotografický trh není téměř vůbec regulovaný přímo. Pouze nepřímo formou implikací z vládních nařízení, zákonů apod. (EET apod.). Vstup na trh není nikterak omezený v případě splnění podmínek pro podnikání. Navzdory mnohem dostupnějším možnostem vlastního pořizování fotek lze předpokládat, že trh bude vykazovat rostoucí trend i v příštích letech. Trh se ovšem vyznačuje vysokou počáteční investicí v podnikání do techniky. Návratnost investice tedy může trvat středně dlouho a bodu zvratu často nemusí být dosaženo v prvním roce podnikání.

Mezi hlavní stakeholdery fotografického trhu patří kromě zákazníků samotných i různé fotokluby, kulturní zařízení, asociace, prodejci fotografického vybavení, zájmové skupiny, pořadatelé eventů, univerzity, obchodní firmy, make-up artisté, designéři, dekoratéři, tiskaři, IT poskytovatelé, lokální komunity, Ministerstvo kultury apod.

V rámci porovnání s jinými službami se fotografické odvětví vyznačuje nižší nákupní frekvencí (často jednorázově neopakovaně), ale vyšší prémiovější cenou za jednotku. Ve většině případů se jedná o mix služby a produktu.

| <b>Specifika tržního prostředí ve fotografickém odvětví</b>                                       |
|---|
| Rostoucí počet nabízejících subjektů a popularita odvětví v posledních letech                     |
| Luxusní statek (poptávka roste rychleji s rostoucím příjmem)                                      |
| B2C a B2B zakázky (B2C více v počtu, B2B větší v hodnotě)   |
| Geograficky nekoncentrovaný trh   |
| Monopolistická konkurence   |
| Strategie diferenciaci častější než nízké náklady   |
| GDPR, EET   |
| Velký vliv vývoje v oblastech informačních technologií, techniky, digitalizace a sociálních médií |
| Subjektivní a emocionální rozhodování převládá nad funkčním a racionálním                         |
| Vlivy módních trendů  |
| Téměř žádná přímá regulace  |
| Neomezený vstup na trh  |
| Vysoká počáteční investice (delší návratnost, pozdější bod zvratu)                                |
| Mnoho stakeholderů  |
| Nižší nákupní frekvence, vyšší cena za jednotku   |
| Mix služby a produktu   |

Tabulka 4 - Specifika tržního prostředí

Zdroj: Vlastní zpracování



## 8 SITUAČNÍ ANALÝZA

Součástí diplomové práce jsou dvě elektronická šetření a jedno interview. Elektronické šetření bylo zaměřeno na výzkum aktuální situace na fotografickém trhu, aby bylo možné zmapovat prostředí, ve kterém se fotografové pohybují. Kromě toho bylo provedeno další elektronické šetření na poli spotřebitelů, které mělo poukázat na zákaznické potřeby, zkušenosti a možné finanční investice. V poslední fázi bylo provedeno anonymní interview, které doplnilo tato dvě šetření více konkrétněji a odpovědělo na otázky, které nebylo možné obsáhnout v rámci elektronického šetření.

### 8.1 Analýza cílové skupiny zákazníků

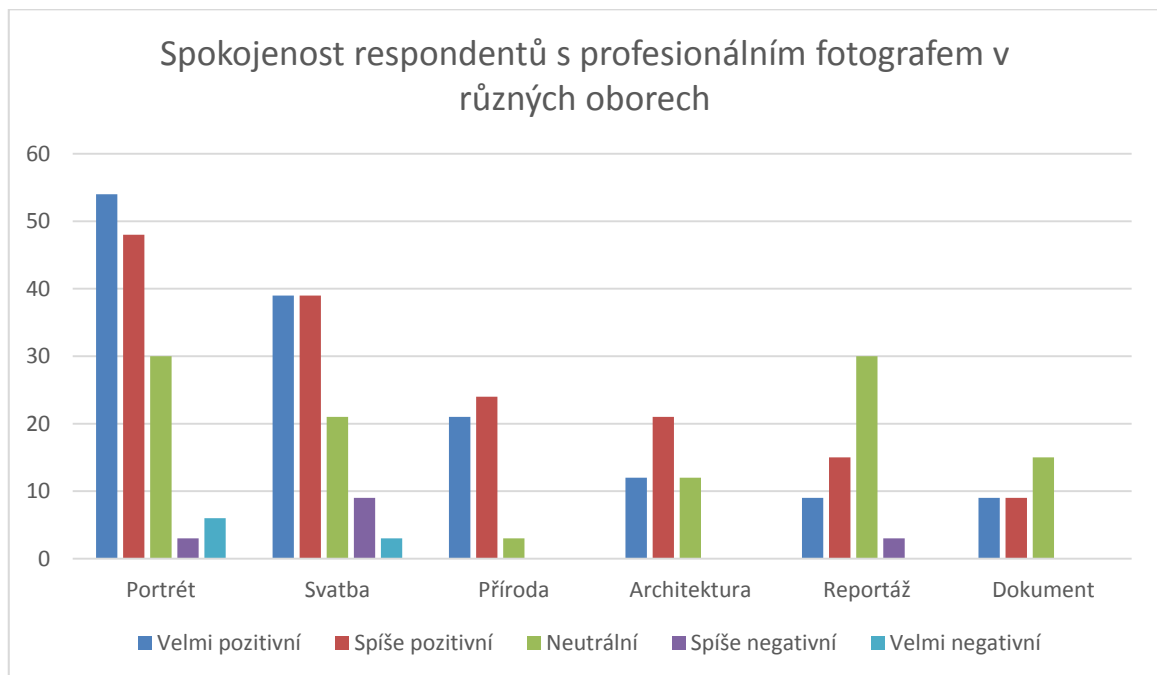
Analýza cílové skupiny zákazníků proběhla pomocí elektronického šetření. Náhodný vzorek respondentů odpovídal na několik druhů otázek. Nejprve byli respondenti tázáni na demografické údaje a zkušenosti s profesionálním fotografem včetně hodnotící škály jejich spokojenosti. V případě, že respondent neměl ještě zkušenosti s profesionálním fotografem, byly zjišťovány důvody takového chování. Součástí elektronického šetření byly také otázky zaměřené na možnou investici spotřebitele a jeho postoj k fotografii. Kompletní dotazník pro spotřebitele je součástí přílohy P I a v kapitole níže jsou shrnuta nejdůležitější fakta. Cílem elektronického šetření bylo zjistit především finanční možnosti spotřebitelů a jejich očekávání.

#### 8.1.1 Analýza elektronického šetření

Elektronického šetření se celkem zúčastnilo 201 respondentů, kteří odpovídali na 11 otázek. 71,6 % respondentů jsou ženy, což je velmi příznivý vzorek, jelikož o nákupu v rodině většinou rozhoduje žena. Téměř 93 % respondentů jsou ve věku 15-40 let, což je opět příznivé pro vyhodnocení výsledků díky tomu, že jsou to lidé blízcí se produktivnímu věku a lidé pracující, kteří mají rodiny. Necelých 7 % respondentů jsou potom starší věku 41 let. Respondenti pocházeli z různých krajů celé České republiky a více jak tři čtvrtiny z dotazovaných měly někdy zkušenost s profesionálním fotografováním, tj. 153 respondentů.

Respondenti, kteří neměli zkušenost s fotografováním, uvedli jako hlavní důvod fakt, že je pro ně dostačující mít fotografie, které si vyfotí sami. V následujícím grafu jsou vyobrazeny situace, kdy respondenti měli zkušenost s profesionálním fotografem, při jaké příležitosti a do jaké míry byli s fotografem spokojeni. Pouze devět respondentů uvedlo silně negativní zkušenost během fotografování portrétů a svatby. Celkem 102 respondentů uvedlo, že měli

pozitivní zkušenost s portrétním fotografováním. Respondenti mohli uvést více oborů, pokud s nimi měli zkušenost.

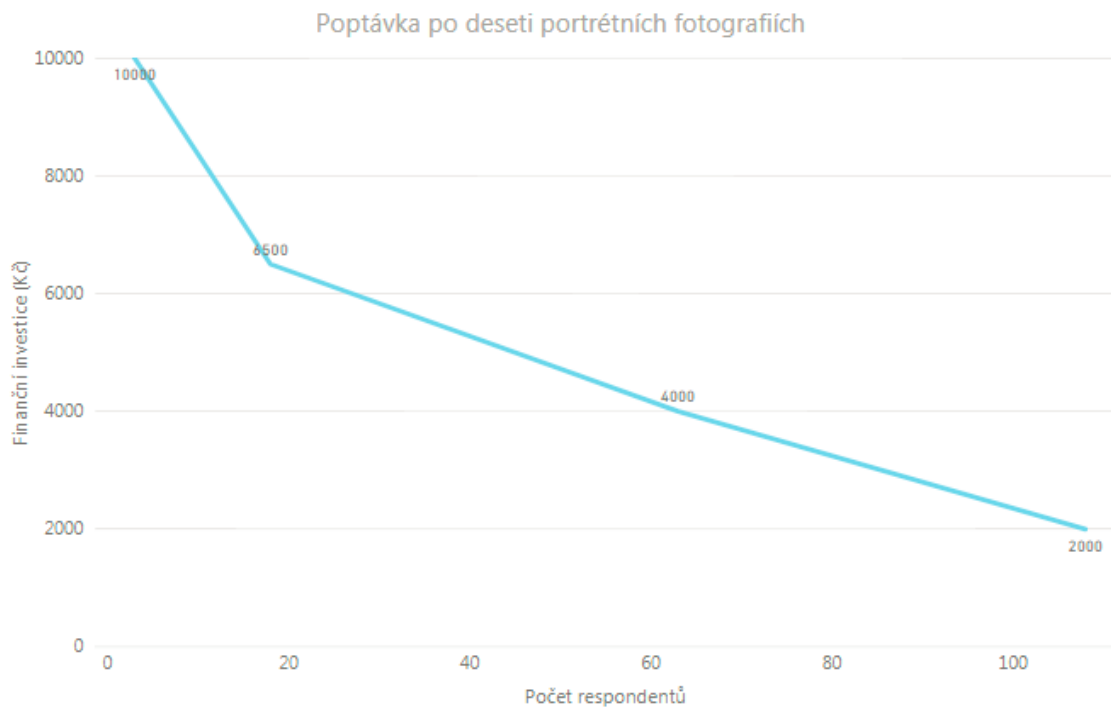


Obrázek 5 - Graf: Spokojenost respondentů s profesionálním fotografem

Zdroj: Vlastní zpracování

Respondentům byla zadána následující situace: „*Předpokládejte, že Vám fotograf poskytne kvalitní službu, bude se Vám dostatečně věnovat, zajistí vizáž a styling. Focení proběhne dle Vašich předem stanovených představ. Výsledkem bude deset upravených portrétních fotografií v tištěné i v digitální podobě a krásném dárkovém balení.*“

Dotazovaní měli odhadnout jejich možnou finanční investici v rámci uvažované situace. Celkem devět respondentů uvedlo, že by nechtělo investovat žádné finanční prostředky. Polovina respondentů uvedla, že by byli ochotni investovat 1.000–3.000 Kč. Celkem 63 dotázaných by investovalo v rozmezí 3.001–5.000 Kč. Více jak 5.001 Kč by bylo ochotno zaplatit za portrétní fotografie 21 dotazovaných. V rámci těchto odpovědí je v grafu níže modelová křivka poptávky po deseti portrétních fotografiích.

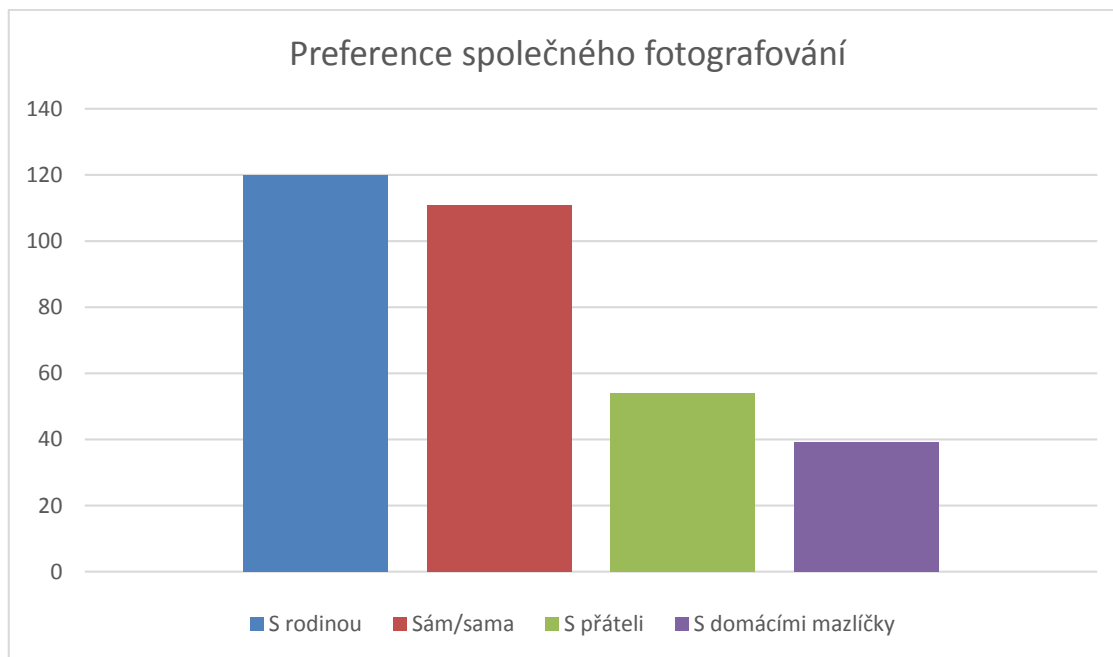


Obrázek 6 - Graf: Křivka poptávky po deseti portrétních fotografiích

Zdroj: Vlastní zpracování

77,6 % dotázaných preferuje fotografie v digitální i tištěné formě, pouze v tištěné formě preferuje fotografie pouze 6 % dotázaných a 16,4 % požaduje fotografie pouze v digitální formě. 56,7 % respondentů uvedlo, že si fotografie, které sami vyfotí, spíše netisknou.

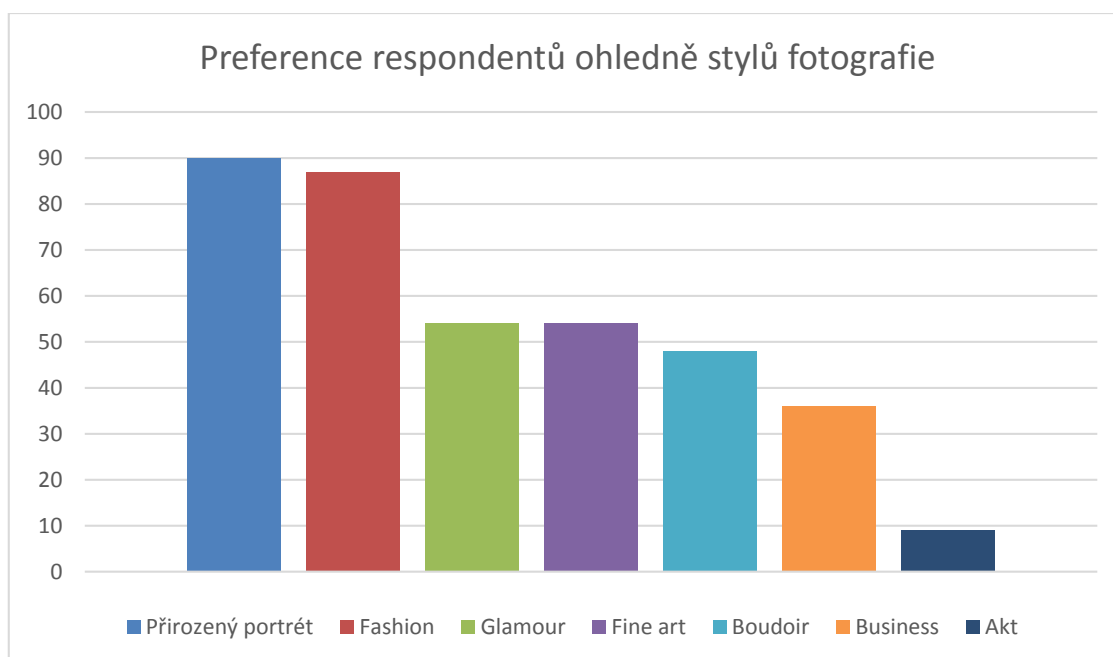
Více jak 80 % respondentů uvedlo, že mají zájem o kvalitní portrétní fotografie a dle grafu níže uvedli, že by se nejraději fotili s rodinou nebo sami. Nižší procento potom uvedlo, že by chtělo fotografie s přáteli nebo s domácími mazlíčky.



Obrázek 7 - Graf: Preference společného fotografování

Zdroj: Vlastní zpracování

Respondenti uvedli, že by se rádi nechali vyfotit tak, aby jejich fotografie reflektovali to, kým skutečně jsou. Stejně množství respondentů by mělo také zájem o fotografie ve stylu fashion. O umělecké snímky je podobný zájem jako o boudoir nebo glamour. Méně respondentů uvádí zájem o business portrét nebo akt, viz graf níže.



Obrázek 8 - Graf: Preference respondentů ohledně stylů fotografie

Zdroj: Vlastní zpracování

Při hodnocení dotazníku je nutné podotknout, že většina respondentů jsou ženy, ty také iniciují ve většině případů nákup fotografických služeb. 168 respondentů preferuje tištěnou verzi fotografií a tito respondenti také v 80 % případů tisknou své vlastní fotografie. Z těchto výsledků lze stanovit tvrzení, že tištěné fotografie jsou pro lidi stále důležité a uvědomují si pomíjivost mediálních nosičů, kde fotografie nejsou zcela v bezpečí. Na spotřebitelském trhu je o portrétní fotografie zájem a z výsledků lze také stanovit, že lidé jsou ochotni utratit za portrétní fotografie 3.000-5.000Kč. Velké množství respondentů uvedlo, že má zájem o více než jeden styl fotografie, z čehož lze usoudit, že by focení mělo být různorodé podobně jako výstupy z něj. Příkladem může být kombinace přirozeného portrétu a fashion fotografie.

## **8.2 Analýza současné situace na trhu fotografů**

V rámci diplomové práce bylo provedeno dotazníkové šetření na trhu fotografických služeb, které bylo zaměřeno především na subjekty poskytující fotografické služby. Dotazník byl rozdělen na dvě hlavní části. První část byla soustředěna na demografické údaje a údaje o praxi respondenta. Druhá část byla v závislosti na odpovědích zaměřena na otázky týkající se podnikání, tržeb na zákazníka, způsobu poskytování služby, cenotvorby, nákladů, marketingu a mnoho dalších otázek, které úzce s podnikáním souvisejí. Tyto otázky měli k dispozici pouze ti, kdo označili fotografování jako činnost, ze které mají příjem. Fotografové, kteří mají fotografování pouze jako hobby a nevzniká tak z jejich činnosti žádný příjem, byli dotázáni na otázku budoucího podnikání. Celý dotazník je k dispozici v příloze P II a v následující kapitole jsou shrnuty nejdůležitější poznatky a výsledky z dotazníkového šetření.

Cílem elektronického šetření bylo zmapovat aktuální situaci na fotografickém trhu. U respondentů, kteří mají z fotografické činnosti jakýkoliv příjem, bylo cílem zjistit jejich podnikatelskou znalost. Zejména to, jestli rozumějí nákladům, cenotvorbě, jak si vedou v marketingové komunikaci a jak hodnotí sami sebe v různých oblastech, které jsou součástí každodenního businessu.

Nejprve byly stanoveny následující výzkumné otázky, které jsou v kapitole níže vyvráceny nebo potvrzeny na základě analýzy elektronického šetření.

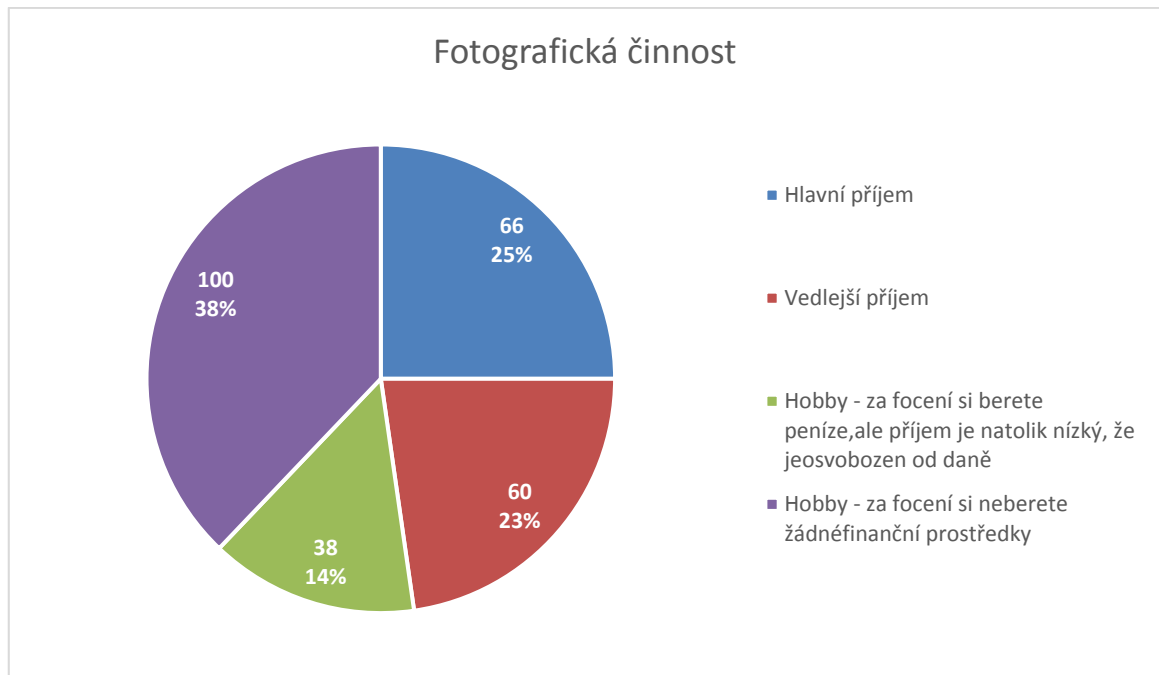
**Výzkumná otázka 1: Fotografové nemají základní ekonomickou znalost a nedovedou řídit své finance.**

**Výzkumná otázka 2: Fotografové nemají přehled o svých nákladech.**

### **Výzkumná otázka 3: Fotografové vytvářejí jako primární produkt tištěnou i digitální fotografii.**

#### **8.2.1 Analýza elektronického šetření**

Dotazníkového šetření se celkem zúčastnilo 264 respondentů, z toho 52,3 % jsou fotografové mužského pohlaví. Téměř 60 % respondentů jsou ve věku 26-40let, 17 % respondentů jsou ve věku 41 let a více a necelých 23 % respondentů jsou ve věku do 25 let. Jedna čtvrtina respondentů pochází z Hlavního města Prahy a zbylé tři čtvrtiny z ostatních krajů České republiky, přičemž každý kraj byl zastoupen alespoň několika málo respondenty. Fotografové mají v průměru praxi 7 let a necelých 60 % respondentů se věnuje portrétní fotografii. Fotografové mohli označit více oborů, kterými se zabývají, avšak nejvíce byla zastoupena kombinace portrétní a svatební fotografie. 38,2 % respondentů uvedlo, že se věnuje fotografování přírody, ale více jak 62 % těchto respondentů nemá z této fotografické činnosti žádný příjem a věnuje se jí pouze na úrovni hobby fotografování. 30 % respondentů uvedlo, že se zabývají svatební fotografií a totožné procento se zabývá fotografií reportážní. Méně dotazovaných se potom věnuje produktové fotografii, street fotografii nebo focení architektury. Až na malé odchylky jsou tyto oblasti zastoupeny sedmnácti procenty. Nejméně zastoupený žánr fotografie je potom dokument, sport a fashion. Mezi dotazovanými jsou i tací, kteří se zabývají astrofotografií, motivační fotografií, zátiším a podvodními snímky. 38 % respondentů, tj. 100 dotázaných, považuje fotografování za své hobby a z této činnosti jim nevzniká žádný příjem. 46 z těchto respondentů uvedlo, že by chtělo změnit toto hobby v profitabilní činnost a zbylých 54 respondentů uvedlo, že by stále chtělo považovat fotografování za volnočasový koníček. Fotografové, kteří provozují činnost za úplatu tvoří 62 % z celkového počtu dotázaných, tj. 164 respondentů. Následující vyhodnocení a analýzy se týkají pouze těchto respondentů.



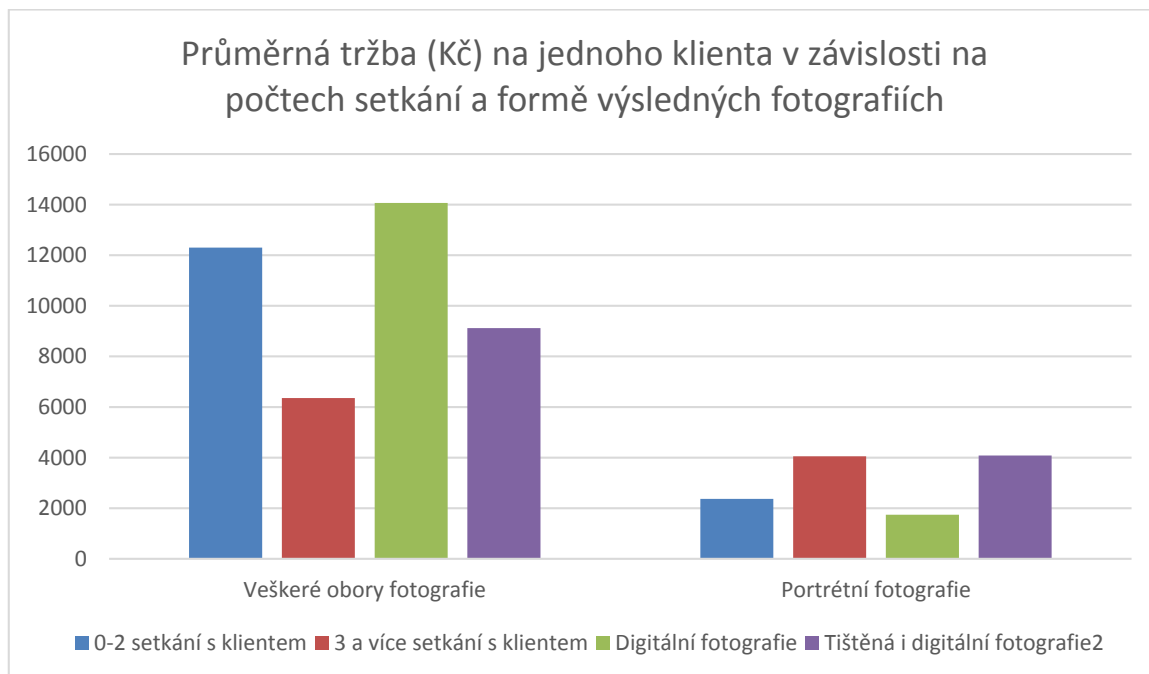
Obrázek 9 - Graf: fotografické činnosti dle příjmu

Zdroj: Vlastní zpracování

Počet setkání s klientem je pouze informativní veličina, pokud k ní přistupujeme jako k celku napříč všemi obory fotografie, neboť u některých oborů fotografie není nutné se s klientem setkávat tak často jako například u svateb nebo portrétu. V grafech níže jsou zobrazeny dvě situace, ze kterých jasně plyne, že portrétní fotografové, kteří se setkávají s klientem častěji, si umějí tento čas ocenit a jejich tržby jsou vyšší. V rámci fotografie obecně je nutno vzít v potaz fakt, že u některých oborů fotografie není nutné setkání s klientem. V prvním grafu můžeme pozorovat průměrnou tržbu na jednoho klienta při žádném, jednom nebo dvěma setkání u všech respondentů napříč všemi obory v porovnání se stejným počtem respondentů jen u portrétní fotografie. Druhý graf znázorňuje opět průměrnou tržbu při třech, čtyřech a více setkáních během zakázky v rámci všech oborů versus portrétní fotografie.

V grafech je také znázorněna výše průměrné tržby na jednoho klienta v závislosti na poskytovaných formách fotografie. Necelých 55 % respondentů uvedlo, že dodávají jak fotografie tištěné, tak digitální. Pouze v tištěné podobě dodává fotografii 1 % dotázaných. Necelých 44 % respondentů potom dodává fotografii pouze v digitální formě. Průměrná tržba u fotografů, kteří poskytují jen digitální snímky, je napříč trhem 14.069Kč na jednoho klienta a u portrétní fotografie je to potom 1.746Kč. Fotografové, kteří poskytují jak tištěnou, tak digitální formu fotografie, mají průměrnou tržbu na jednoho klienta napříč všemi obory 9.118Kč, avšak u portrétní fotografie je to 4.084Kč. Je opět důležité zmínit fakt, že u některých oborů

je tištěná forma fotografie zcela zbytečná. Z dotazníku lze také určit, že častěji dávají tištěné fotografie ženy a ti, kdo mají zkušenosti s fotografií více jak 10 let. U portrétní fotografie je to více jak 50 % respondentů, kteří nabízejí obě formy fotografie.



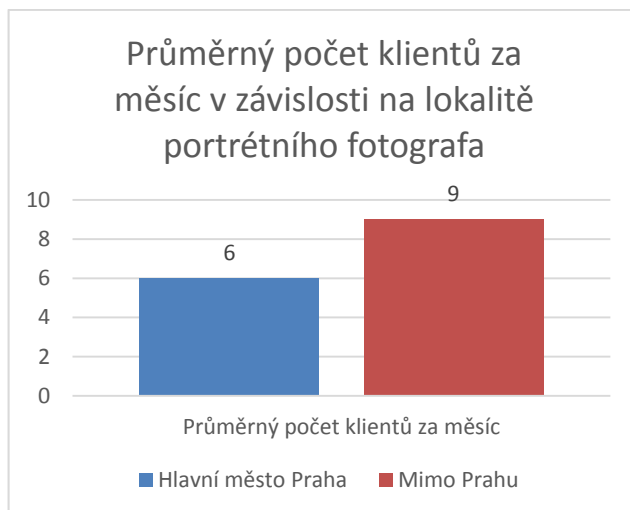
Obrázek 10 - Graf: Průměrná tržba na jednoho klienta v závislosti na počtech setkání a formě výsledných fotografiích

Zdroj: Vlastní zpracování

Dále bylo u respondentů zjišťováno průměrné množství klientů měsíčně. Čísla se rozcházejí u jednotlivých oborů, ale nejvíce klientů mají fotografové svateb, portrétní a reportážní fotografové. Rapidně méně klientů mají potom fotografové přírody, produktu nebo street fotografové. Respondenti, kteří uvedli portrétní fotografii jako svůj obor, a to buď samostatně nebo v kombinaci s jinými obory fotografie (114 respondentů), mají v průměru 8 klientů měsíčně. Více klientů mají ti portrétní fotografové, kteří označili fotografování jako jejich hlavní činnost. Tito fotografové mají v průměru 12 klientů měsíčně.

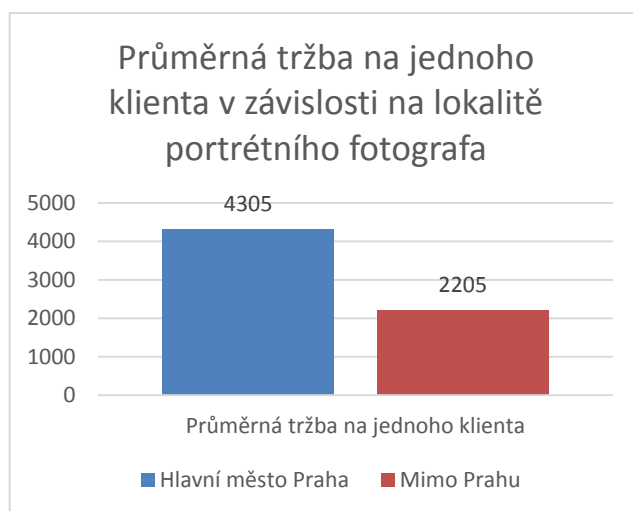
Zajímavé je srovnání průměrné tržby na jednoho klienta a průměrný počet klientů měsíčně mezi portrétními fotografy Hlavního města Prahy a portrétními fotografy, kteří působí mimo Prahu. Portrétní fotografové, kteří provozují činnost mimo Prahu, musejí za měsíc přijmout více zákazníků a jejich průměrná tržba na jednoho klienta je mnohem menší. Portrétní fotografové v Praze se naopak zaměřují na menší počet klientů, avšak průměrná tržba je vyšší, jelikož se zaměřují na větší exkluzivitu celé služby a produktů.





Obrázek 11 - Graf: Průměrný počet klientů za měsíc v závislosti na lokalitě

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 12 - Graf: Průměrná tržba na jednoho klienta v závislosti na lokalitě

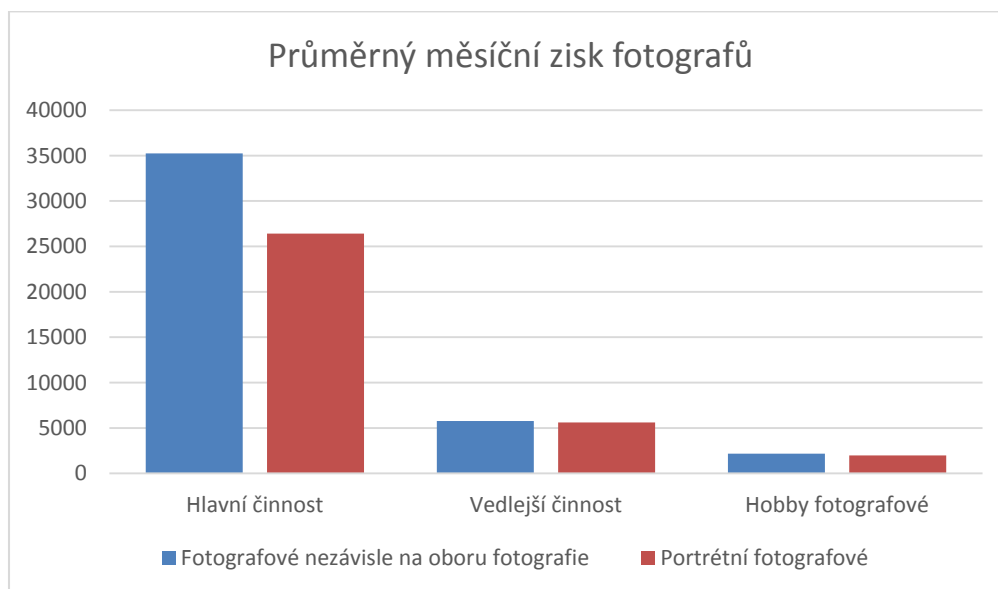
Zdroj: Vlastní zpracování

U fotografií byla zjišťována znalost fixních nákladů, cenotvorby, zisku a dalších ekonomických veličin. Variabilní náklady se snáze zjišťují a je mnohem lehčí je zahrnout do ceny i bez ekonomického vzdělání. Oproti tomu fixní náklady jsou problematickou oblastí u většiny fotografů. Je to logické, neboť rozklíčovat veškeré fixní náklady za celý rok na provoz činnosti je obtížné, a ještě komplikovanější je rozpočítávání těchto nákladů do zakázek, respektive do předpokládaného objemu klientů. V elektronickém šetření uvedlo více jak 50 % respondentů, že nezná reálné fixní náklady, což je znepokojující fakt. Pokud fotografové neznají fixní náklady, jak mohou vytvořit profitabilní business, který bude ziskový?

Zajímavé je porovnat u fotografů průměrné procento zisku z tržeb za celý rok. U všech respondentů nejdříve na jejich obor je to v průměru 42 %. Zatímco u portrétních fotografů je to 47 % zisku z tržeb za rok. U fotografů, kteří mají praxi v oboru maximálně dva roky, je to pouhých 19 %, u fotografů, kteří mají alespoň tříletou praxi, je to 46 %. Z tohoto lze vyvodit, že fotografové s větší zkušeností rozumí tomu, jak je zisková položka důležitá pro fungování v podnikání.

V rámci analýzy bylo vyfiltrováno deset fotografů, kteří dosahují nejvyššího ročního zisku. Tito fotografové mají praxi v oboru 8 let a více, věnují se svatební fotografii (buďto samostatně nebo v kombinaci s maximálně jedním dalším oborem fotografie). Z tohoto lze vyvodit, že fotografové s nejvyšším ziskem mají dlouholetou zkušenost a k takovýmto číslům bylo třeba se dopracovat. Jsou velice úzce profilovaní ve svém oboru a zaměřují se na konkrétní obor, ve kterém chtějí vyniknout.

V následujícím grafu jsou zaznamenány průměrné měsíční zisky u fotografů, kteří uvedli fotografickou činnost jako hlavní, vedlejší i jako hobby, a zvláště jsou potom specifikováni portrétní fotografové. Lze tedy jednoznačně určit, že nejvyšší zisky mají fotografové, kteří uvedli fotografování jako činnost hlavní, a to s průměrným měsíčním ziskem 35.250Kč.



Obrázek 13 - Graf: Průměrný měsíční zisk fotografů

Zdroj: Vlastní zpracování

Zisk je závislý na cenotvorbě a systému, s jakým fotograf k vytváření ceníku přistupuje. V dotazníku byla respondentům položena otázka, zda při cenotvorbě berou v potaz fixní náklady, marži, konkurenci a vnímanou hodnotu. Vnímanou hodnotou se rozumí to, co by

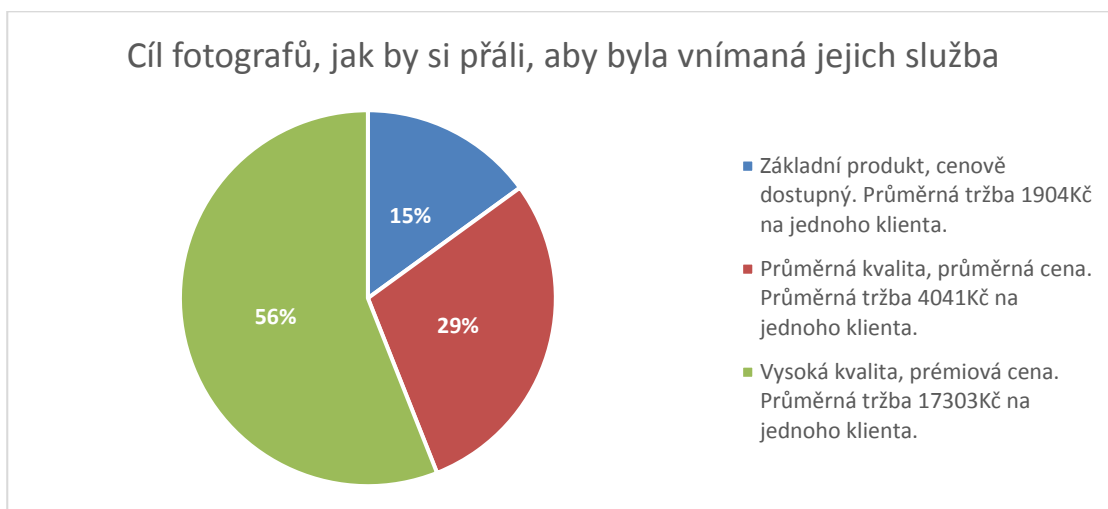
asi zákazník byl ochoten zaplatit a jak daný produkt či službu vnímá. Přesně polovina respondentů uvedla, že do cenotvorby zahrnuje konkurenci a 61 % respondentů uvedla, že zahrnuje fixní náklady, což není pravdivé tvrzení, neboť z 61 % respondentů, kteří zahrnují fixní náklady, uvedlo 35 % v předchozí otázce, že své fixní náklady nezná. Není tedy reálné, aby do ceny zahrnuli něco, co nemají řádně propočítané. 57 % respondentů uvedlo, že do cenotvorby zahrnují svoji marži a 87 % respondentů bere v úvahu vnímanou hodnotu zákazníkem. To není zcela žádoucí, neboť cenotvorba by se měla v první řadě odvíjet od nákladů a požadované marže a až v druhém sledu by měla být konkurenceschopnost. Vnímaná hodnota zákazníkem je pouze psychologický efekt. Je čistě na fotografovi, aby se zdokonalil v prodejních schopnostech, které staví na vyrovnanosti, důvěře ve vlastní služby a produkty a rovnocenné výměně mezi finančním ohodnocením a kvalitou služby.

Pouze 24 % dotázaných rozděluje cenu za provedenou službu a cenu za fotografie. Většina fotografů tak prezentuje jednotnou cenu za snímky včetně fotografování. Není možné jednoznačně určit, co je správně a co je špatně. Je ale jasné, že by fotografický business měl být postaven na poskytnutí kvalitní služby a luxusním produktu, aby mohl být co nejvíce ohodnocen ze strany zákazníka a v tomto případě je dobré cenu rozdělit. Zákazník tak může vnímat samotný proces fotografování jako zážitek a něco, co přidává službě hodnotu.

Důležitou stránkou je také formální zpracování veškerých dokumentů, fotografií, osobních údajů apod. Z výzkumu plyne, že 60 % fotografů nedává k podpisu žádné dokumenty. Fotografové, kteří dokumenty dávají k podpisu, využívají především autorskou smlouvu, všeobecné obchodní podmínky nebo model release. Dávání dokumentů k podpisu není samozřejmě měřítkem úspěchu, avšak je to měřítko profesionality a jakési zkušenosti v oboru. Tito fotografové, kteří využívají smlouvy k ošetření obchodního vztahu, mají v průměru větší praxi v oboru, setkávají se s klientem více jak 2x a zároveň mají o 25 % větší roční tržby než ti, kdo žádné formuláře svým klientům neposkytují. Pokud se fotograf s klientem setkává častěji, má možnost navázat důvěrnější atmosféru a klienta na podpis smluv připravit a edukovat jej o smyslu podepsání smlouvy. Takové jednání slouží jako prevence proti případným problémům a k nastavení jasných očekávání.

Fotografové byli také dotázáni na to, jak chtějí, aby jejich služba byla vnímána. Předpokladem bylo, že většina respondentů uvede co možná nejkvalitnější a prémiový produkt/službu. Vysokou kvalitu a prémiovou cenu uvedlo pouze 56 % dotázaných a tito respondenti mají průměrnou tržbu na zákazníka 17.303 Kč. Průměrnou kvalitu a průměrnou cenu uvedlo 29 % respondentů s tržbou na zákazníka v průměru 4.041 Kč. Zbylých 15 % respondentů

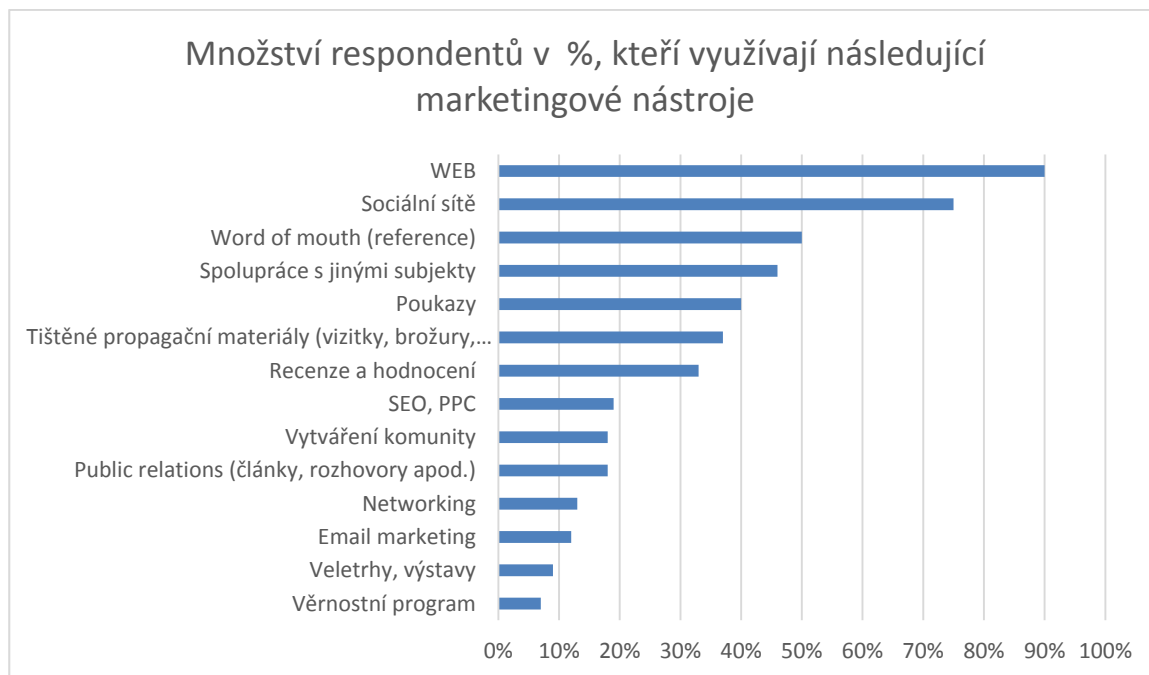
uvedlo, že by chtěli být vnímáni jako cenově dostupní se základním produktem a tito fotografové mají také nejmenší tržby, v průměru je to 1.904 Kč na jednoho klienta.



Obrázek 14 - Graf: Cíl fotografů, jak by si přáli, aby byla vnímaná jejich služba

Zdroj: Vlastní zpracování

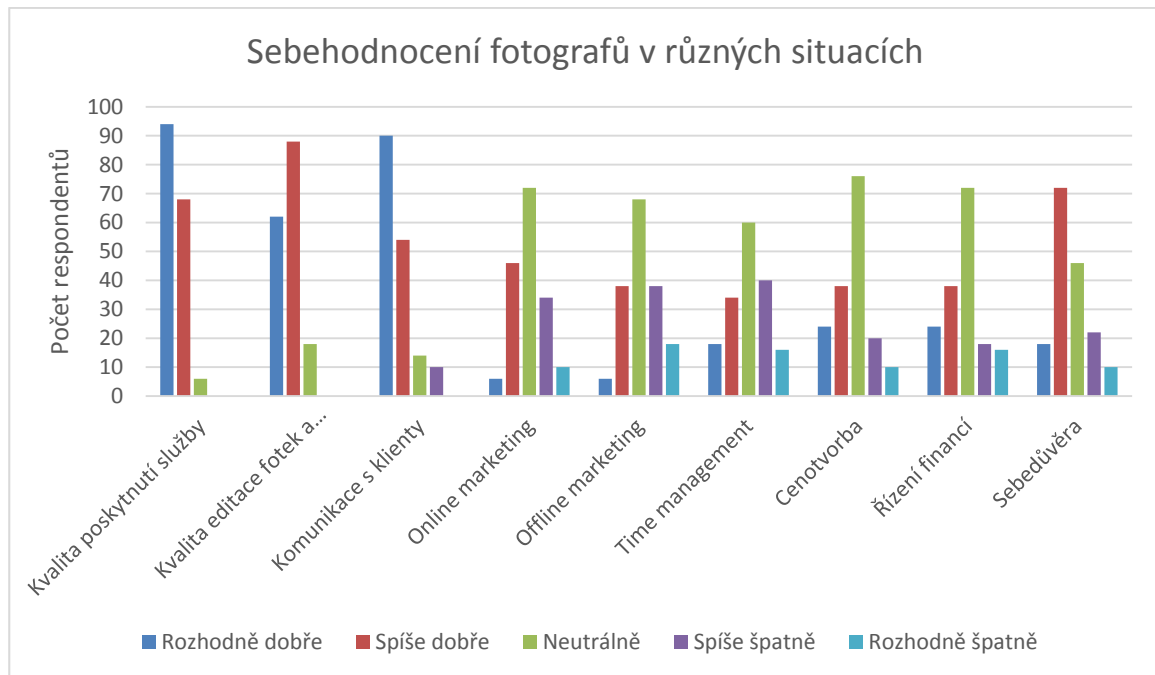
Součástí dotazníku byly také otázky týkající se online i offline marketingových aktivit fotografa. V grafu níže můžete vidět, jakým aktivitám se fotografové věnují nejčastěji. Je dobré vyzdvihnout sociální sítě, které využívá 90 % respondentů mimo jiné aktivity. Pouze 75 % fotografů, kteří fotí za úplatu, využívá webové stránky. 25 % respondentů, kteří nemají webové stránky, jsou fotografové s malým objemem klientů a menší praxí v oboru s výjimkou jediného respondenta. Co je velice zajímavé, je množství fotografů, kteří využívají věrnostní programy. Je to pouhých 6 % respondentů, avšak vracející se zákazník by měl být cíl každého fotografa. Velice málo je celkově zastoupen offline marketing jako networking, událostí, veletrhy a výstavy, poukazy a věrnostní programy.



Obrázek 15 - Graf: Množství respondentů v %, kteří využívají následující marketingové nástroje

Zdroj: Vlastní zpracování

Fotografové dále mohli ohodnotit, jak si myslí, že si stojí v oblastech, které jsou v grafu níže. Již z předešlých tvrzení bylo patrné, že si fotografové nevedou příliš dobře v ekonomicky a podnikatelsky zaměřených oblastech, a proto je hodnocení cenotvorby a řízení financí spíše neutrální až negativní, což odpovídá realitě. Zajímavé ale je sebehodnocení v oblasti sebedůvěry. Většina jedinců se hodnotí spíše kladně v této oblasti, což může být zavádějící. Hlavním problémem nastavení ceny jsou totiž náklady a kalkulace, ale také sebedůvěra. Sebedůvěra brání většině lidí ohodnotit se, neboť snížené sebevědomí vede k podhodnocování se nejen ve výkonu činnosti, ale také v cenotvorbě. Graf také zobrazuje pozitivní hodnocení v kvalitě poskytnutí služby, editaci fotografií a výsledném produktu. Toto sebehodnocení potvrzuje kvality fotografů v kreativní činnosti a řemeslu jako takovém. Jen velmi málo fotografů se hodnotí velmi kladně v marketingových činnostech.



Obrázek 16 - Graf: Sebehodnocení fotografů v různých situacích

Zdroj: Vlastní zpracování

### 8.2.2 Interview

Pro interview byl vybrán respondent, který si přeje zůstat kvůli interním datům v anonymitě. Tento respondent je mužského pohlaví ve věku 26-40 let s desetiletou praxí v oboru, přičemž fotografická činnost je jako jeho hlavní činnost po dobu 6 let. Jako portrétní fotograf má sídlo v Praze, ale zakázky fotí v různých místech České republiky i v zahraničí. Rozhovor byl přepsán se souhlasem fotografa do formálnější podoby, hlavní myšlenky zůstaly zachované.

#### Jakému žánru portrétní fotografie se věnujete nejvíce?

*„Věnuji se především přirozenému portrétu, protože chci na fotografiích zdůraznit to, jaký člověk ve skutečnosti je. Z řad klientů přicházejí požadavky i na fashion, glamour nebo business portrét. Ve svých volných chvílích se věnuji umělecké fotografii, vždy jde ale o stylizovaný portrét nezávisle na žánru. Do budoucna bych rád vyzkoušel komerční zakázky, kam bych mohl vtisknout svůj rukopis.“*

#### V čem je specifický průběh služby v rámci portrétní fotografie?

*„Aby byl člověk na fotografii přirozený, je třeba nastavit přátelskou a důvěrnou atmosféru. Takovéto spojení s klientem nelze navázat během pár minut před focením, ale je k tomu zapotřebí více setkání a navázání bližšího vztahu. Proto je důležité setkat se s klientem ještě před focením, nejen pro přátelský vztah, ale také pro nastavení očekávání z obou stran. Při takovém setkání můžete klientovi vysvětlit průběh fotografování, ukázat mu výsledné produkty, představit mu portfolio, a především vyjasnit si ceník. Focení samotné by nemělo být záležitostí na desítky minut, ale spíše na několik hodin. Klient má tak možnost se zcela uvolnit a sžít se s danou situací. Předání výsledných fotografií by potom mělo proběhnout do několika dnů. Čím delší prodleva mezi focením a předáním fotografií vzniká, tím méně je klient zainteresovaný.“*

### **V jaké formě poskytujete výsledné fotografie svým klientům?**

*„Dříve jsem fotografie dával pouze v digitální podobě prostřednictvím online uložště, kde si z několika neupravených náhledů vybírali klienti finální snímky. Tyto snímky jsem později retušoval a odeslal finální podobu opět prostřednictvím úschovny. Nyní se snažím o nejužší výběr já sám, tyto fotografie následně upravím a ke klientům se již dostává pouze nejužší výběr upravených fotografií, ze kterých si mohou vybrat takové snímky, které chtějí. Zakoupené snímky dostávají jak v tištěné, tak v digitální podobě.“*

### **Jak přistupujete k cenotvorbě a jak z Vaší zkušenosti vnímáte ochotu zákazníků investovat do fotografie?**

*„Moje cenotvorba vychází především z výše nákladů a marže, kterou požaduji. Při vytváření ceníku se snažím vždy o to, aby byla rovnocenná výměna mezi cenou a kvalitou poskytované služby a produktem. Pokud zákazníkům nabízíte kvalitní službu a luxusní produkt, ceny musejí být vyšší a Vy jste ten, kdo musí v zákazníkovi vzbudit zájem o takovouto investici. Uvedu příklad. Pokud klient zaplatí za 10 portrétních snímků včetně doprovodných služeb 10.000 Kč, je jedna třetina z této částky odvedena státu, druhá třetina jsou náklady a poslední část je ta, kterou živím svůj business a tvořím v ní zisk. Při tom množství času, které strávím nad zhotovením zakázky od A do Z, není s touto cenou (10.000 Kč) podnikání dlouhodobě udržitelné. Už tato ilustrační částka 10.000 Kč je pro klienty extrémně vysoká. Proto je důležité vzbudit v zákazníkovi zájem a poučit ho ještě před focením o tom, proč je tato částka zdánlivě tak vysoká a co za ní dostane. Pokud dokážete v klientovi vzbudit zájem o službu a výsledné fotografie, máte téměř vyhráno.“*

**Zmínil jste, že při cenotvorbě vycházíte z nákladů. Jak tyto náklady identifikujete a jak přistupujete k řízení svých financí?**

*„Mojí výhodou je jednoznačně ekonomické vzdělání, které mi pomohlo zejména v podnikatelské části businessu. Díky vzdělání jsem s řízením financí neměl nikdy problémy, avšak vyžaduje to nutnou dávku důslednosti, odpovědnosti a disciplíny.“*

**Kolik v průměru zvládnete „odbavit“ klientů za měsíc a jakými způsoby je hledáte a oslovujete?**

*„Vzhledem k časové náročnosti jediné zakázky jsem schopen odbavit 4-8 klientů za měsíc. U klientů jsou nejdůležitější pozitivní reference, které ovšem přicházejí pouze se spokojeností klienta. Důležité je dát o sobě vědět, proto využívám různé nástroje marketingu, díky kterým získávám nové klienty a spolupráce.“*

**Můžete rozvést, o jaké nástroje marketingu se jedná?**

*„Myslím si, že mám opravdu propracovaný web, který obsahuje kvalitní portfolio, blog, videa, popis služby a kontaktní údaje. Tento web je propojen se sociálními sítěmi, takže na internetu jsem dobře vyhledatelný. Jednou za čas vytvářím vlastní výstavy, účastním se jako vystavující různých veletrhů a networkingových akcí. Mimo jiné spolupracuji s jinými podnikateli, kteří mi umožňují získat jiné klienty výměnou za moje služby.“*

**Je možné se fotografováním uživit a co byste doporučil začínajícím fotografům?**

*„Určitě to možné je, ale je důležitá psychická odolnost a vytrvalost. Jako fotograf se musím vyrovnat s vysokou konkurencí, odmítnutím zákazníků a dalšími nezdary, se kterými se setkáte v každém odvětví. Vytrvalost a trpělivost jsou potom 2 důležité vlastnosti, které si musíte osvojit proto, abyste své podnikání nevzdali těsně před cílovou páskou. Fotografům bych doporučil hlavně to, aby se nepřestali vzdělávat a nebrali osobní růst na lehkou váhu. Pokud se neposouváte jako člověk kupředu, nemůže růst ani Vaše podnikání.“*

### 8.3 Shrnutí

Z elektronického šetření plyne, že spotřebitelé skutečně mají zájem o portrétní fotografie, tudíž poptávka na fotografickém trhu existuje, avšak má svá specifika. **Spotřebitelé mají zájem jak o digitální verzi fotografií, tak o tu tištěnou.** V dnešní době zde často nezůstává hmatatelná vzpomínka ve formě fotografií. Proto zákazníci očekávají, že jim fotograf tento produkt nabídne i v tištěné podobě.



Lidé mají nejvíce zkušeností se svatebním a portrétním fotografem, z čehož lze vyvodit fakt, že **portrétní a svatební fotografové patří v České republice k těm nejvyhledávanějším**. Za portrétní fotografie jsou zákazníci ochotni zaplatit ideálně **do 5.000 Kč** včetně služby jako takové a očekávaným výstupem by mělo být **10 fotografií různých stylů**. Rozmanitost je to, co klienti na svých fotografiích požadují. **U portrétní fotografie je proto vhodné spojit několik žánrů jako třeba fashion, glamour, přirozený nebo umělecký portrét apod.** Jen velmi malé procento respondentů uvedlo, že by se nechtěli nechat vyfotit kvůli finančním možnostem. Většina respondentů, která neměla zkušenost s fotografem nebo ji mít nechtějí, uvedla, že si vystačí s vlastními fotkami. Zde přichází řada na fotografy, kteří by měli nabízet více než jen snímky a **poskytnout zákazníkům takovou službu, kterou si nemohou obstarat sami doma.**

Fotografové nabízejí službu fotografování s výslednými produkty pod jedinou cenou, což může být problematické především proto, že si klient musí vybrat „balíček“, aniž by viděl výsledný produkt. Většina fotografů ale nabízí i tištěnou verzi fotografií, které jsou doprovázeny digitálním formátem, tímto je možné potvrdit výzkumnou otázku 3. Fotografové se hodnotí velmi kladně v poskytování služby a ve výsledných fotografiích. Toto může být velmi subjektivní a zavádějící hodnocení, jelikož toto hodnocení může být provedeno v rámci porovnávání se s ostatními fotografy průměrné úrovně. Navíc se **většina respondentů setkává se svými klienty velmi málo**, a tak není prostor pro provedení kvalitní služby. Pro nastavení vyšších cen je třeba vybudovat službu, která bude přístupem fotografa jedinečná a něčím specifická podobně jako uvedl fotograf, který absolvoval interview a který tvrdí, že **základem je navázání přátelské atmosféry, ke které je důležité klienta nejprve poznat.**

Cena samotná je potom pro většinu fotografů problematická. Zde můžeme potvrdit výzkumné otázky 1 a 2, kdy je patrné, že **fotografům chybí základní ekonomické vzdělání**. Fotografové nedokážou formulovat vlastní náklady, časové možnosti a na základě těchto údajů vytvořit cenotvorbu, která bude vést k profitabilnímu podnikání. Mimo to je jasné, že umělci/fotografové **nedovedou odpovědně a hospodárně řídit své finance**. Součástí každého fotografa-podnikatele by měl být základní kurz podnikání, který bude poučovat o správě financí, cenotvorby a ekonomickém přehledu. Fotograf by se potom měl **sám vzdělávat** a nepřestávat se učit v každém jednotlivém oboru svého podnikání, což potvrzuje respondent z interview.

## 8.4 SWOT analýza

### 8.4.1 Interní faktory

Silné a slabé stránky lze vztáhnout na začínajícího fotografa v oboru bez ekonomického vzdělání a dlouholeté praxe. Slabou stránkou může být **nízká znalost v oblasti podnikání**, a tedy nastavení celého systému businessu. To, jak bude fotograf fungovat, se tedy může ustálit až s rostoucí praxí, pokud subjekt setrvá na konkurenčním poli fotografického trhu. Za nevýhodu lze také považovat **chybějící ekonomické vzdělání** a slabé analytické myšlení. Nelze určit, zda jsou fotografové v této oblasti méně nadaní, ale rozhodně jsou méně edukováni. Většinou využívají svoji mysl k tvoření a využívají tak kreativitu oproti kritickému myšlení. Jde tedy jen o nedostatek učení v této oblasti. Za slabou stránku je také pro začínajícího fotografa **zastávání vícero rolí**, které musí plnit rovnoměrně. Na začátku podnikání totiž není možné zaměstnat pomocníky nebo outsourcovat služby. Za zmínku stojí také vysoké pořizovací **náklady na techniku**, ale i další vybavení jako rekvizity nebo ateliér. Další slabou stránkou mohou být vysoké počáteční **investice do marketingu**, který je nezbytný pro komunikaci a dostání se do povědomí potenciálních zákazníků.

Oproti tomu silnými stránkami fotografů je většinou bohatěji **rozvinutá kreativní tvořivost**, která se může promítnout nejen ve fotografii, ale v grafickém zpracování marketingových materiálů nebo celkového zpracování brandingů. Mezi silné stránky lze zařadit i **ateliér**, pokud jej fotograf provozuje. Může ho totiž využít při nepřízní počasí a není tak závislý na okolních podmínkách.

Fotograf je svým pánem při navrhování kostry služby a může tak perfektně cílit na své publikum a vytvořit službu, která bude zajímavá. Mimo to může zvolit i **individuální přístup** ke každé zakázce a není tak limitován rozhodnutím nadřízených osob.

Kromě **propracované fotografické služby** lze vzít jako silnou stránku také odlišení se od konkurence pomocí velmi **specifikovaného luxusního produktu**, který bude fungovat jako nosič pro tištěné verze fotografií. Mohou to být různé boxy, alba, knihy apod.

### 8.4.2 Externí faktory

Externí faktory jsou definovány jako příležitosti a hrozby na trhu, kterým nelze přímo zabránit, ale je možné se na ně připravit. Pro fotografa na poli portrétní fotografie vznikají příležitosti hned v několika směrech. Může **rozšířit své služby** na trhu a nabízet tak i jiné než jen portrétní fotografování, ale především takové fotografie, které jsou s portrétem úzce

spojeny. Je to například umělecká fotografie, akt, fine art apod. Kromě těchto uměleckých oborů vznikají příležitosti v business portrétu. Není třeba cílit jen na jednotlivce, jako to mnoho fotografů praktikuje, ale je dobré zacílit i na větší korporace a nabízet kompletní služby pro velká firemní focení. Příležitosti, kde hledat tuto cílovou skupinu, jsou například **veletrhy, výstavy, fóra a události**, kde se cílová komunita schází. Další příležitostmi jsou **spolupráce s ostatními podnikatelskými subjekty**, které mohou vzájemně doporučovat klienty.

Mezi další příležitosti lze zařadit **sociální sítě**, kde se sdružuje stále více lidí různých věkových skupin a není výjimkou, že internet a sociální sítě začíná využívat čím dál starší věková skupina, které tyto pojmy nebyly blízké. Mladší generace již se sociálními sítěmi vyrůstají.

Hrozbou na trhu fotografických služeb mohou být například **politické faktory** směřující do ČR nejen z Evropské unie, ale také z místních nařízení vlády. Jsou to například ztížené podmínky pro fotografie při manipulaci s osobními údaji (GDPR) nebo možnost zavedení EET do běžného podnikání. S náklady na zavedení každého projednávaného zákona je třeba počítat během kalkulace na budoucí roky. Další hrozba může přijít ze strany zákazníků v tom smyslu, že stále **rostoucí technologie umožňují pořizovat kvalitnější fotografie**. Klientům potom mohou stačit fotografie, které si pořídí sami doma. Na tuto hrozbu je třeba reagovat zvýšenou kvalitou nejen produktů, ale především služeb, které si klient sám neobstará a vzbudit tak v zákazníkovi touhu po takové službě. Zde je velice důležitá osvěta a reklama, proč se nechat vyfotografovat, jak takové focení probíhá a sdělit zákazníkovi, proč by měl zvolit právě takovou investici.

Velkou hrozbou je i poměrně volný vstup na trh, a tedy **nově příchozí konkurence**, která je o něco více svěží, byť s méně zkušenostmi. O něco větší hrozbou může být konkurence s bohatými zkušenostmi, pozicí na trhu, jasnou vizí, silným portfoliem a pevně vybudovanou klientelou. **Vysoká a stále rostoucí konkurence** v oboru je ale známkou atraktivity trhu. Hrozby mohou přijít i ze strany zákazníků, a to zejména **nízkou poptávkou na trhu**, která může být způsobena rostoucí kvalitou technologií, finančními možnostmi nebo ekonomickou krizí, která se podepíše na prioritách v nákupech spotřebitelů.

|                | +  | -   |
|----------------|--|---|
| <b>Interní</b> | <b>Silné stránky (S)</b><br>Tvořivost<br>Kreativita<br>Flexibilita<br>Individuální přístup<br>Poskytování nenahraditelné služby (Ateliér)  | <b>Slabé Stránky (W)</b><br>Podnikatelská zkušenost<br>Ekonomická znalost<br>Řízení financí<br>Cenotvorba<br>Počáteční investice do techniky<br>Marketingové investice<br>Zastávají vícero rolí           |
| <b>Externí</b> | <b>Příležitosti (O)</b><br>Rozšíření služeb<br>Kvalitní služba<br>Luxusní produkt<br>Tištěná fotografie<br>Video<br>Veletrhy<br>Výstavy<br>Fóra<br>B2B spolupráce<br>Sociální sítě<br>Více setkání s klienty<br>Vzdělávání | <b>Hrozby (T)</b><br>Politickáé faktory<br>EET<br>GDPR<br>Rostoucí technologie<br>Trendy<br>Nízká poptávka<br>Vysoká konkurence<br>Selhání dodavatelů<br>Regulace odvětví<br>Porucha nebo krádež vybavení |

Tabulka 5 - SWOT analýza

Zdroj: Vlastní zpracování

## 9 NAVRŽENÍ PODNIKATELSKÉ STRATEGIE

Tato kapitola je věnována návrhu podnikatelské strategie, která může fungovat pro začínající fotografy nebo profesionály v oboru, aby dovedli vést své podnikání úspěšně nejen v oblasti portrétní fotografie. Součástí podnikatelské strategie je návrh marketingového mixu, který zahrnuje základních 7P, kterým se marketingový mix ve službách věnuje. Dále jsou uvedeny finanční predikace včetně nákladových a cenových analýz, časový plán a analýza rizik. Smyslem podnikatelské strategie je IPS model (In person sale – osobní prodej). Tento model se stává funkčním tehdy, přichází – li zákazník přímo do styku se zadavatelem zakázky, tedy s klientem. Vzhledem k tomu, že je na trhu více subjektů, kteří se věnují portrétní a svatební fotografii než ostatním oborům, je tento model postaven především pro tyto fotografy, aby mohl být co nejvíce konkrétní, avšak lze jej různými modifikacemi aplikovat na jakýkoliv obor.

### 9.1 Návrh marketingového mixu

Marketingový mix je ve službách definován jako 7P. Nejdůležitější témata marketingového mixu jsou popsána v následujících kapitolách. Je uvažována situace portrétního fotografa, který vede fotografickou činnost jako svoji hlavní činnost. Je tedy přihlášen k živnosti, kterou považuje za hlavní činnost a je evidován na živnostenském úřadě a řádně hradí sociální a zdravotní pojištění a příslušné daně.

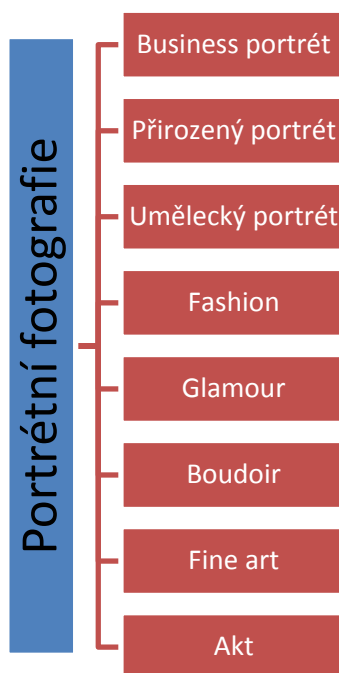
#### 9.1.1 Nabídka poskytovaných služeb a produktů

Nabídka poskytovaných služeb a produktů se bude lišit v závislosti od oboru. Reportážní fotograf zřejmě nebude potřebovat služby vizážistky a produktový fotograf nebude nabízet velkoformátový tisk jako primární výstup fotografie. Poskytovaná služba portrétního fotografa musí být jasně specifikována. Klient vždy musí vědět, co má očekávat. Očekávání klientů mohou být však různá, a proto je vhodné s klienty udržovat co nejosobnější komunikaci.

Fotograf by měl nabízet svoji základní službu, tedy fotografování, a to v několika podobách. Fotografování pro cílovou skupinu zákazníků, pro které je celý proces zážitek, relaxace, něco, co si dopřejí jen párkrát v životě. Taková služba by měla zahrnovat i možnosti doplňkových služeb (pokud již nejsou zahrnuty v hlavní službě) a jsou to například služby vizážistů, stylistů, kadeřníků, kosmetička apod. Pro tuto cílovou skupinu je vhodné delší fotogra-

fování s velkým množstvím změn v pozadí, oblečení, svícení, vizáži apod. Takovýto zákazník absolvuje fotografování, aby si na památku odnesl více než jen jednu fotografii. Jako produkt tedy nebude samostatná fotografie, ale ideální jsou balíčky, které zahrnují hned několik kusů fotografií a jejich cena na fotografii je tím výhodnější, čím větší balíček si klient vybere. Fotografie by měla mít tištěnou i digitální podobu, takže si klient při převzetí vezme fyzický produkt, který mu zůstane na památku.

Dále by měl fotograf nabízet službu business portrétu, který je vhodný pro takové zákazníky, kteří vyhledávají jeden až dva portréty pro své pracovní účely. Většinou je to pro potřeby profesního představení, medailonku, na web a v největší míře také na sociální síť jako je LinkedIn. Pro tyto zákazníky je dobré vytvořit takovou službu, která bude rychlá, efektivní a realizace nebude oproti výše zmíněnému focení zabírat mnoho času. Manažeri, zaměstnanci nebo podnikatelé, kteří chtějí mít kvalitní profesní fotografii, většinou nemají tolik času, aby absolvovali celodenní focení. Je třeba tuto službu modifikovat tak, aby byla kratší a svižnější. Výsledkem může být pouze jedna fotografie. V tomto případě není nutné věnovat klientovi i tištěnou verzi fotografií, neboť nejdůležitější výstup je ten digitální. Výsledný produkt tedy nemusí být stanoven v balíčkové nabídce, ale spíše po kusech s možností digitální úpravy rozměrů a rozlišení na konkrétní typ sociální sítě. Opět by v nabídce neměla chybět doplňková služba vizážistky.



Obrázek 17 - Žánry portrétní fotografie

Zdroj: Vlastní zpracování

Nakonec by neměla chybět individuální nabídka, která dává prostor pro velké korporace, školy, ale i skupiny přátel, kteří se chtějí vyfotografovat díky speciální události v jejich životech. Individuální přístup je důležitý především pro ty, kdo hledají něco zvláštního nebo mají svůj vlastní nápad na fotografie. Mimo hlavní **služby fotografování** by měla být k dispozici i **služba vizážistky, stylistky, kadeřnice, kosmetičky** nebo dalších doplňkových služeb, které by si zákazník mohl přát. Další službou, kterou by fotograf měl nabídnout svým zákazníkům, je **služba dodatečného tisku, rámování a zpracování zakázky**. Jelikož každý profesionální fotograf tiskne v určitém fotolabu a výstup z různých studií může být velice odlišný, měl by fotograf nabízet následující možnosti dodatečného tisku fotografií nebo odkázat na vlastní tiskové studio. V tomto případě skvěle funguje společnost Kvalitnífotky.cz, která se zabývá věrnostním programem pro profesionální fotografy, ale i jejich klienty, kteří mohou tisknout se slevou. Další službou je vytváření ráků nebo koláží například u rodinného fotografování. Služba, kdy fotograf vytvoří klientovi vizuální náhled ráků, jak by vypadaly fotografie na stěně v obývacím pokoji, nechá zakázku zhotovit a třeba se postará i o její doručení nebo zavěšení u klienta, je určitě nepostradatelná zejména u rodinné portrétní fotografie.



Obrázek 18 - Hlavní a doplňkové služby

Zdroj: Vlastní zpracování

Poskytované produkty lze blíže specifikovat podle jejich podoby. Výsledným produktem je v první řadě fotografie. Fotografie jako produkt by měla mít ve většině případů podobu jak tištěnou, tak digitální. Velikost tištěného formátu je na rozhodnutí fotografa, ale nedoporučuje se vytvářet nabídku rozměrů. Potom se liší ceny výtisků a zákazník má problém vybrat správnou velikost. Ke každé digitální upravené fotografii by měla být součástí i jedna tištěná fotografie v určitém rozměru. Základní rozměr pro fotografii jsou snímky od velikosti 15x21cm, kdy fotografie není nejmenší, jsou na ní rozpoznatelné detaily, ale zároveň není velká a vleze se například do rámečku na vystavení.

Další produkty, které může fotograf nabízet, jsou již čistě na vlastní preferenci. Příliš mnoho produktů může zákazníka plést. Je tedy dobré nabízet jen několik vybraných produktů, které má v oblíbě i fotograf. To, aby fotograf měl tyto produkty opravdu rád, je velmi důležité. Pokud by měl fotograf prodávat například fotoknihu a měl skutečný odpor k jejímu zpracování, pravděpodobně jich mnoho neprodá, jelikož jeho vnitřní hodnoty budou v rozporu s tím, co nabízí. Následující možnosti produktů jsou spíše doporučení a fotografové by měli zvážit cílovou skupinu, a tedy i fakt, jaký účel budou fotografie mít.

**Album** je prvním z nejvíce používaných produktů ve fotografii vůbec. Jedná se o album od dodavatelů, které vytvoří sám fotograf nebo jej má v nabídce při koupi fotografií. Alba jsou většinou vhodná pro newborn fotografii nebo pro rodiny s dětmi. Pokud má fotograf v nabídce album, měl by myslet na to, aby rozměr fotografie, který klientům prodává, byl o něco menší, než je rozměr alba, aby do něj fotografie klient mohl vkládat.





Obrázek 19 - Produkt album

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 20 - Produkt album

Zdroj: Vlastní zpracování

**Fotokniha** je albu velice podobná. V poslední době je to trend, který má rostoucí tendenci a je velmi oblíbený u fotografů i klientů. Programy, ve kterých se fotoknihy tvoří, jsou velice intuitivní a jsou spíše zábavou a kreativním tvořením pro fotografa. U fotoknihy je jediná nevýhoda a to ta, že na rozdíl od alb nebo folio boxů není možné fotografie separovat a vystavit samostatně. Fotokniha je vhodná například pro svatební fotografy, kteří svým přístupem vyprávějí celý příběh svatby, fotografie na sebe navazují a je tak vhodné je umístit do knihy, která jakoby vypráví to, co v onen velký den prožili. Nepřeberné množství fotoknih, které nabízejí v dnešní době všechna studia, je rozmanité především ve vazbě, potahu či papíru, který je velice kvalitní a odolný.



Obrázek 21 - Produkt fotokniha

Zdroj: KvalitnáFotky.cz, © 2017

**Folio boxy** jsou ozdobné boxy, ve kterých lze uchovávat fotografie. Takovýto box lze naplnit vybranými snímky. Box může být potažen různými druhy látky, může být ze dřeva nebo kovu. Boxy plně slouží spíše k uchování fotografií. Existují také boxy s proskleným předním sklem, kde lze vystavit fotografii a box má nejen funkci uchovávání, ale také vystavovací. Boxy lze vytvořit na míru pro speciální příležitosti. Například vysoké pro větší objem fotografií, kde mohou svatební fotografové předávat své zásilky a vytvořit tak novomanželům skvělý dárek. Boxy lze doplnit o pasparty, které jsou z jedné strany otevřené. Fotografie lze

do pasparty zasunout a opět vytáhnout. V paspartě lze fotografie přímo vystavovat, zavěsit nebo vložit do rámu. Fotografie se navíc nekrčí a lze si ji snadno prohlédnout.



Obrázek 22 - Produkt folio box

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 23 - Produkt folio box a pasparty

Zdroj: Vlastní zpracování

Další možností jsou **rámy**. Toto využijí především fotografové rodiny. Rodiny většinou chtějí kombinaci jak několika společných snímků, tak i velkých výtisků na zeď, které si mohou zarámovat. Nabídka velikostí by měla být omezena na pět nejčastějších vzorků včetně rámu, které fotograf dává k výběru. Nesmí chybět vizualizace, kterou by měl fotograf poskytnout jako součást služby. Veškeré velikosti rámu by měl mít fotograf vystavené nebo k dispozici, aby si klient mohl velikost v reálném prostoru představit.



Obrázek 24 - Produkt rám

Zdroj: Vlastní zpracování

Jako další doplňkový, nikoliv primární produkt, může fotograf vytvořit **video**, které slouží klientům pro připomenutí si krásného dne stráveného poprvé před objektivem nebo s rodinou. Toto video by mělo reflektovat zákulisní scény, náladu, atmosféru a součástí by měly být i výsledné fotografie. Pro tento účel je vhodný program animoto, který se platí měsíčně a je možné videa později editovat, generovat a zahrnuje v sobě i licence na hudbu, takže je lze sdílet jako marketingový obsah.

Existuje nekonečné množství produktů, jako jsou například malé fotografie s polaroidovým okénkem, které v dnešní době vytváří společnost Fujifilm pod názvem Instax. Mohou to být kalendáře, malé výtisky do peněženky apod. Je zcela na fotografovi, jakou zvolí cestu. **Doporučením pro fotografa je fakt, že by neměl nabízet velké množství produktů, ale udělat výběr klientovi co nejsnazší.** Například pokud bude fotograf nabízet alba, fotokniha je

již zbytečná. **Ideální je nabízet kombinaci ráků a dalšího produktu, například fotoknihy nebo folio boxů.**

Ideální služba pro portrétního fotografa se skládá ze tří setkání. Prvním setkáním je konzultace a zjištění klientových potřeb a příprava na fotografování. Druhým setkáním je focení včetně služeb vizážistky a stylingu. Posledním setkáním je prezentace výsledných snímků, kdy fotograf dopředu sám vybírá výsledné fotografie, které edituje, ty vytiskne a dává klientovi na výběr z již vytištěných fotografií, které jsou editované. Při posledním setkání, kdy klient jde na schůzku s prezentací jeho fotografií, dochází nejprve k promítnutí videa. Toto video by mělo klienta vnést do nálady, kterou při focení prožíval, připomenout veselé, ale i vážné okamžiky a zároveň promítat průběžně veškeré upravené fotografie. Poté klienta předvést před zed' s několika policemi, kde jsou jeho upravené a paspartované fotografie v tištěné podobě. Z těchto fotografií si klient může vybrat snímky, které si chce zakoupit a vložit je rovnou do folio boxu, který si ihned odnese domů v dárkovém balení a ozdobné tašce. K nejvyššímu balíčku, tedy všem fotografiím, klient dostane jako poděkování video. Video není možné koupit samostatně, ale je možné jej věnovat klientovi jako dárek, když písemně odsouhlasí svolení k užívání fotografií i videa pro marketingové účely fotografa. Tento výměnný obchod umožňuje fotografovi získat svolení k prezentování fotografií a užití do obsahu a klient získá památku navíc. Ve videu je možné editovat snímky, které klient zakoupil. Zákazník se může rozhodnout mezi koupí jednotlivých snímků (například jeden nebo dva snímky), folio boxem (který obsahuje snímky po například deseti, patnácti, či dvaceti upravenými snímky) nebo rámy v různých velikostech.



Obrázek 25 - Presentace fotografií

Zdroj: Vlastní zpracování

### 9.1.2 Cena fotografických služeb a produktů

K cenotvorbě lze přistoupit z několika hledisek. Jak bylo zmíněno v předešlých kapitolách, je vhodné rozdělit u portrétní fotografie zvlášť cenu za fotografování, tedy za službu a zvlášť cenu za produkty. Klient by si v žádném případě neměl vybírat balíček o počtu fotografií ještě před tím, než výsledné fotografie vůbec uvidí nebo dokonce před tím, než vzniknou. Pokud fotograf přistupuje k fotografování tak, že služba zabere mnoho času a je to celý proces drobných kroků, měla by být cena rozdělena už jen kvůli časové náročnosti.

Pro kalkulaci ceny služby je nutné znát časové fondy jednotlivých kroků, které v sobě služba zahrnuje. Ideálním postupem je v tom případě sepsat jednotlivé kroky služby, které fotograf podstupuje s klientem zahrnující veškerou komunikaci, setkání, doplňkové služby (jsou – li zahrnuty v ceně), fotografování, úpravu fotografií, komunikaci s dodavateli, vyřízení zakázky, nachystání, úklid před a po návštěvě klienta a k těmto krokům sepsat i délku trvání. Tím, že fotograf sestaví takovýto časový plán, získá jasný přehled o tom, kolik času stráví nad zhotovením jediného klienta. Pokud vezme v potaz časovou týdenní, či měsíční dotaci, zjistí, kolik klientů je maximálně schopen vyřídit za dané časové období. V případě, že zjistí, že jeden klient mu například zabere 10 hodin času a fotograf je ochotný pracovat 8 hodin denně, 5 dní v týdnu, je jeho kapacita 40 pracovních hodin týdně. To znamená, že je pro něj

reálné vzít 2-3 klienty týdně. Je nutné počítat také s kapacitou, kterou věnuje fotograf samotnému podnikání, účetnictví, marketingové komunikaci apod. Pokud fotograf má maximální kapacitu například 11 klientů měsíčně, ihned je jasnější, jaký zisk má být generován v průměru na jednom klientovi, a to ještě za předpokladu plné kapacity. Tento časový plán pomůže fotografovi reálně pohlédnout na maximální možný počet klientů.

Když fotograf vytváří cenotvorbu, měl by rozhodně znát své náklady. Je důležité rozlišit náklady variabilní, které vznikají jen tehdy, když fotograf přijímá klienta a náklady fixní, které fotograf musí uhradit i v případě, že nefotí. Každý fotograf by si měl spočítat své fixní náklady i pro domácnost, aby věděl, jaký má být jeho čistý měsíční zisk po zdanění, který musí přinést do domácnosti, aby mohla fungovat. Dalším krokem je sestavení fixních nákladů pro podnikání na roční bázi. Do těchto ročních fixních nákladů je třeba započítat nájem studia, splátky, mobilní operátory, internet, energie, správu webových stránek, pronájem programů apod. Roční fixní náklady je nutné dělit počtem měsíců, kdy je fotograf schopen pracovat. Obvykle toto číslo není 12, jelikož je nutné brát v potaz dovolenou, svátky, pracovní neschopnost, nemoci apod. Číslo, které vyjde, je měsíční suma, která je nezbytná pro přežití a uhrazení fixních nákladů. Aby byl fotograf co nejvíce konkrétní, používá se tzv. tabulka Cost of Doing Business, dále jen CODB, která sčítá veškeré náklady na provoz businessu viz kapitola náklady na provozování činnosti. Tato tabulka sčítá veškeré náklady na podnikání včetně ideálního zisku pro fotografa a dělí se počtem zúčtovacích dní. To jsou dny, kdy dochází k zaplacení, jinými slovy jsou to počty klientů, kteří zaplatí. Výsledkem je částka, která v sobě zahrnuje veškeré náklady a je nutné k ní připočítat navíc variabilní náklad na jednoho klienta.

Variabilní náklady lze rozdělit na náklady, které vznikají při poskytování služby, tyto náklady budou vstupovat do cen za službu a na náklady, které vznikají při pořízení produktu. Variabilní náklady, které vstupují do služby, jsou například občerstvení během setkání s klientem, vizážistické služby (pokud jsou součástí fotografem poskytované služby), dárek nebo upomínkový předmět, který klient dostane. Může to být také náklad v podobě úroku za platbu přes platební terminál apod. Tyto náklady budou vstupovat do ceny za službu, tedy do ceny za focení. Do této ceny budou vstupovat i částečné náklady za produkt. Zejména tisk fotografií, balné a poštovné od dodavatele. Pokud dostane klient na výběr z tištěných snímků a žádný si nekoupí, bylo by pro fotografa ztrátové tisknout fotografie. Proto náklady za produkt vstupují do cen za služby, aby nedošlo ke ztrátě díky neuskutečněné koupi klienta z jakéhokoliv důvodu.

Variabilní náklady za produkt jsou potom například pasparty, folio box, stuhy, taška, dárkové balení, rámy apod. Tisk je již zakomponován v ceně za focení. V tomto případě je to náklad, který vzniká s fotografováním, nikoliv s koupí produktu. Na samotný produkt je třeba přidat marži, která se po zdanění přičte k zisku fotografa a podílí se tak na fotografově ideálním příjmu z činnosti.

Tyto údaje jsou důležité pro přehled o tom, jaká je minimální cena produktu, jaké jsou náklady na službu, produkt a provozování celé živnosti. Samozřejmě lze zohlednit i konkurenci a průměrné ceny v odvětví za podobné služby, avšak nebudou nikdy primárním měřítkem pro stanovení ceny. Cenu za službu i produkt lze poté zvyšovat buďto v rámci rostoucích nákladů nebo zvyšování marže. V rámci stanovení ceny často fotografově řeší i vnímanou hodnotu klientem. To je samozřejmě správná úvaha, ale nesmí se opomenout fakt, že pokud prodejce věří svému výrobku a je v něm rovnocenná výměna mezi cenou a kvalitou, tak nelze jít pod hranici, která by tuto kvalitu snižovala jen proto, že obecné mínění o ceně za fotografie je například nižší. Podobně by se neměla v žádném případě stanovovat cena pod úrovní fixních nákladů. To by vedlo jedině k zadluženosti a případnému zkrachování podniku.

Praktická kalkulace dle tabulky CODB, kalkulace služeb a produktů jsou v kapitole finanční predikace, která popisuje konkrétní fotografický případ a reálnou zkušenost s cenotvorbou ve fotografickém odvětví.

### **9.1.3 Zázemí pro poskytování služeb a prodej produktů**

Místo, kde dojde k prodeji produktů a poskytnutí služby, je více než důležité. Je výhodou, pokud fotograf může využít svůj vlastní ateliér, tedy externí prostor, který je přizpůsobený službě, kterou poskytuje. Pokud si fotograf prozatím vlastní prostor nemůže dovolit, jsou zde možnosti jako pronájem studia, ateliér zřízený v místě bydliště nebo focení na lokalitách. Fotograf architektury zřejmě vlastní studio potřebovat nebude, ale vyžaduje vlastní kancelář na práci a na setkávání s klienty. Portrétní fotograf studio obvykle vyžaduje, avšak není to podmínkou. Pokud se tedy fotograf rozhodně studio založit měl by myslet na fyzické prostředí a to, jak jej bude vnímat klient. Čím dostupnější ateliér je, tím ochotněji klient dorazí na místo i vícekrát než pouze jednou při focení. Dobrá poloha, dopravní dostupnost a možnost parkování jsou jedny z faktorů, jak si klient hledá fotografa.



Pokud pro fotografa není možné vlastnit nebo pronajmout studio, které by si mohl zařídit, je dobré využít externí prostory. Pro focení to mohou být hotely, kavárny, sály, veřejná prostranství a další místa, kde lze fotit i za nepříznivého počasí. V soukromých objektech je potom důležité mít svolení majitele k provozování služby. Konzultace a předání fotografií potom mohou probíhat v kavárnách, u klienta nebo u fotografa doma či v pronajatých kancelářích. Vždy je ale potřeba, aby byl prostor čistý, osobní a klidný, aby nic nerušilo debatu mezi fotografem a zákazníkem.

#### **9.1.4 Materiální prostředí pro poskytování služby**

Pokud fotograf vlastní nebo zakládá ateliér, je třeba dbát několika důležitých věcí. Důležitá je celková nálada a atmosféra studia. Atmosféru obvykle tvoří světlo a zařízení interiéru. Slunné prostory budou více pozitivní než sklepní. Sklepní mohou být více intimní než otevřené prostory, které jsou snadno dostupné pro veřejnost nebo okolí. V ateliéru by nemělo chybět sociální zařízení a výhodou jsou kuchyňské prostory. Každá část prostoru by měla splňovat svoji funkci. Není tedy vhodné umístit stůl a židli pro make-up artisty ihned k pozadí. Při budování je nutné dbát na rozlišení zón podle jejich funkčnosti. Zóna pro focení je největší prostor, který je vyhrazen fotografovi na focení, techniku, umístění rekvizit a dalšího vybavení. Zóny pro make-up, vlasy a styling by měly být u sebe. Většinou se jedná o jeden a tentýž prostor. Make-up artisty ocení židli pro líčení kvůli ergonomii a dobré světelné podmínky pro líčení. Další zóna je věnována klientům, jejich oblečení, převlékání, soukromým věcem a odpočinku. Další zóna může být občerstvovací, kde je pití a jídlo odděleno od techniky, oblečení apod. Všechny tyto zóny mohou být v jedné místnosti, pokud jsou důmyslně vyřešeny. Je také třeba říct, že při různých událostech ve studiu se mohou zóny měnit a lišit v závislosti na tom, zda jde o focení, konzultaci nebo předání fotografií.

Neméně důležité je potom vybavení ateliéru. Jelikož se od fotografů obecně očekává, že jsou kreativní a umělečtí, prostředí by mělo vypovídat o jimi poskytované službě. Vybavení by mělo ladit a nezáleží ani tolik na designu jako na čistotě prostor. Ať už se jedná o sociální zařízení nebo celkové prostory, hygiena a čistota hrají velkou roli.

#### **9.1.5 Marketingový komunikační mix**

Marketingový komunikační mix znamená pro fotografa komunikaci se svými zákazníky. Nejen s těmi novými, ale především s těmi stávajícími. Pro zjednodušení a lepší pochopení

lze rozdělit komunikaci na offline a online. Pro každého jednotlivce je vždy jedna forma komunikace výrazně lepší, přirozenější než ta druhá.

Online marketingová komunikace zaznamenala díky rozvoji internetu velké změny. V dnešní době platí několik pravidel a jedno z nich je, že pokud daný subjekt není dohledatelný na internetu, jako by neexistoval. První důležitou komunikací, kde se každý subjekt prezentuje, je vlastní webová stránka, která nese název společnosti nebo jméno fotografa. Z webu by mělo být ihned patrné, o koho se jedná a jakou službu poskytuje. Není možné hledat na webu několik minut, zda jde o fotografa, modelku nebo výtvarného umělce. Na webu musí být přehledné menu, kde jsou odkazy jako portfolio, služba (případně ceník) a kontakt. Velkou roli hraje portfolio, které rozhodne ihned o tom, zda je styl fotografa vlastní stylu klienta. Portfolio by mělo obsahovat jen ty nejvybranější snímky, které ukazují kvalitu práce. Snímky musejí prezentovat rozmanitost, ale zároveň ucelený styl fotografa. Není možné na každém snímku potkávat stejnou tvář. Popis služby by měl být jasný, stručný a krátký, ideálně doplněný o backstage snímky z focení nebo krátké video, které ukáže klientům to, co fotograf nabízí. Dále může být web doplněn o položky jako blog, kontaktní formulář, reference nebo krátké bio subjektu. Na webu musí být dohledatelný kontakt a místo působení podobně jako propojení na sociální síť. Reference jsou velmi důležité, ale spíše, než na webu je dobré požádat klienty o hodnocení na Google profilu nebo na sociálních sítích, kde se hodnotí pomocí hvězdiček i slovního hodnocení. Pokud se fotograf rozhodne psát blog, měl by tento blog pomáhat klientům v rozhodování o tom, zda se nechat vyfotit, jak se na focení připravit, měl by ukazovat zkušenosti s focením ostatních klientů, vyprávět zajímavé příběhy apod. Co je v poslední době velmi časté, jsou blogové příspěvky, které cílí spíše na ostatní fotografy než na klienty. Jsou to různé návody, tutoriály apod., které hledají spíše fotografové než potenciální klienti a dochází tak ke špatnému zacílení.

Sociální síť jsou další z nástrojů, které může fotograf využívat. Existuje opravdu velké množství sítí, ale je důležité vybrat dvě až tři sítě, kde fotograf může zasáhnout své potenciální klienty a bude přispívat pravidelně. Součástí sociálních sítí je i LinkedIn, který může oslovit mnoho business partnerů nebo potenciálních zakázek pro korporátní fotografování. Nejrozšířenější sítí je Facebook, který stále nabízí mnoho možností, jako jsou příspěvky, fotografie, videa a velice přesně cílené reklamy na potenciální klienty. Vizuální stránkou pro fotografy je jistě Instagram, který nabízí rychlé sdílení fotografií/videí a vizuálního obsahu. Své výhody mají i sítě jako Pinterest, SnapChat, Twitter, Tumblr, YouTube, Blogger, Google plus a mnoho dalších. Je jen na fotografovi, které nástroje pro svou komunikaci zvolí.

Aktuálně je ideální využívat kombinaci Facebooku a Instagramu, kde se pohybuje největší množství lidí a tzv. Millenials, což jsou lidé vyrůstající na přelomu milénia ve věku 18-35 let. Příspěvky na Facebooku by měly být pravidelné a sjednocené, obsah na nich musí být rozmanitý a musí zaujmout. Jde tedy o kombinaci videí, fotografií, příběhu, anket, názorů, sdílení zkušeností a vědomostí. Instagram je oproti tomu specifický tím, že záleží nejen na jednotlivých příspěvcích, ale také na celkovém vzhledu profilu, který musí být sladěný jako celek. Je to místo, kde jsou jen ty nejlepší fotografie, mělo by to být portfolio fotografa, kde prezentuje TOP práci celému světu. Jako doplněk může každý fotograf vytvořit Instastories, kde může vkládat obsah mimo hlavní fotografie. Videá, ankety, postproces apod. Pokud si fotograf přepne účet ze soukromého na pracovní, získá navíc i přehlednou statistiku o tom, kdo jej sleduje, v jakých časech, jaká je odezva apod.

Více než sociální síť od Googlu je důležité být vyhledatelný, a to v nejpoužívanějších vyhledávačích. Pro vyhledatelnost může majitel webu využít SEO, což je optimalizace webu pro vyhledávače, kdy se pomocí klíčových slov zacílí na to, co klient nejčastěji hledá. Klíčová slova jsou potom obsažena v článcích, příspěvcích, tagování na webu apod. PPC reklamy oproti tomu jsou placené a zjednodušeně lze říct, že se jedná o promování webu na přední pozice ve vyhledávání. Každému majiteli webu jistě pomůže také firemní zápis na Googlu, který je zdarma a vyhledávání posouvá web na přední příčky. Tento profil lze ještě doplnit o fotografie, otevírací dobu, kontakty, místo a odkazy.

Mimo tyto hlavní oblasti jako jsou weby, sociální sítě, vyhledatelnost, jsou důležitá prostředí, kde se klienti sdružují nebo, kde se může fotograf zviditelnit. Jde o online galerie, fóra, portály apod. Existuje velké množství portálů pro svatby, kde je možné se registrovat. Nebo být členem určitých asociací pro fotografy, což dává jakousi prestiž. Pro to, aby fotograf zůstal se svým publikem v kontaktu, jsou dobré newslettery, které udržují přehled s klienty a potenciálními klienty, informují o novinkách a akcích a chodí jen párkrát do roka, aby neobtěžovali příjemce.

V online prostoru je důležité, aby komunikace byla rozmanitá, pravidelná a měla vizuální tvář. Je tedy dobré kombinovat obsahy, které zahrnují fotografie, prezentace, videa, grafický design apod.

Offline komunikace je o něco těžší pro většinu fotografů, jelikož fotografové mají spíše tendenci jakožto umělci vytvářet zajímavé obsahy z pohodlí domova za obrazovkou monitoru.

Aby se fotograf mohl prezentovat „face to face“ svým klientům, potřebuje mít neustále materiály, které budou vypovídat o jeho práci. Vizitka by měla být součástí každého podnikání. Pro fotografa je ale důležitější oslovit svojí tvorbou, a proto je dobré vytvořit vizitky s fotografiemi nebo rozkládací brožury menšího formátu, které může mít fotograf stále u sebe. Tyto materiály mohou fungovat jako vizitky a zároveň ukázka portfolia. Mimo tištěné letáky, brožury nebo magazíny je nutné, aby každý fotograf měl své portfolio v mobilu dostupné offline. Většina populace v České republice již vlastní smartphone, na kterém může v případě poptávky předvést své portfolio.



Obrázek 26 - Tištěné materiály

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejdůležitější aktivitou jsou pro fotografa **networkingové akce**. Tyto akce by měl fotograf navštěvovat několikrát do roka, měl by mít jasnou cílovou skupinu, nachystané dárkové poukazy, kterými přiláká nové klienty a jasně hovořící portfolio. Pokud se fotograf zaměřuje na rodinnou fotografii, pravděpodobně bude jeho cílová skupina žena 25-45 let, pak tedy fotograf vyhledá takové akce, kde se tyto ženy s dětmi pohybují. Pokud půjde o business portrét, budou cílovou skupinou jak ženy, tak muži ve věku 20-65 let. Na networkingových akcích, které jsou k tomuto účelu přímo stvořené, jde o krátké představení, rozdání vizitek a osobní konverzace. Na toto jednání musí být fotograf připraven a vystupovat sebevědomě. Pokud se fotograf nachází v menším městě, ve kterém nejsou tyto aktivity příliš časté, může

podobnou networkingovou akci vytvořit nebo najít jiné příležitosti jako třeba burzy ve školách a školkách, setkání maminek apod. Každé místo, kde se sdružují potenciální klienti, je třeba vyzkoušet a změřit návratnost klientů z dané akce, například pomocí zmiňovaných voucherů.

Další možnou oblastí jsou **výstavy a veletrhy**, kde mohou fotografové mít výstavní stánek. Tato varianta je sice ideální pro zacílení publika co nejvíce konkrétně, avšak je velmi nákladná. Vytvořit stánek, který bude atraktivní s velkými fotografiemi, plátnem a třeba i možností nechat se vyfotit, je nákladný sám o sobě, a ještě je nutné zaplatit cenu za možnost vystavovat organizátorovi. Na významnějších veletrzích se jedná o cenu začínající zhruba na 10.000 Kč za cca dva vystavovací dny.



Obrázek 27 - Vystavení na networkingové akci

Zdroj: Vlastní zpracování

**Vlastní výstava** fotografií je pro fotografy rovněž důležitou součástí práce, kdy je dobré čas od času ukázat svoji tvorbu a vřít se do povědomí širší veřejnosti. Vlastní výstavy bývají nákladné, proto jedna výstava má více využití nebo je nutné sehnat sponzorství. Fotograf o sobě může dát vědět také prostřednictvím **článků a příspěvků** do novin a časopisů, kde

může vysvětlit podstatu fotografie, proč by se lidé měli nechat vyfotit, jaký je účel a nabídnout odpovědi na námitky, které většina lidí vznáší o tom, proč se nenechat vyfotit.

Další možnou aktivitou, která částečně souvisí se společenskou odpovědností, je **spolupráce s neziskovými organizacemi**. Fotograf může nabídnout spolupráci ve smyslu pořízení fotografií, kooperaci na vytvoření osvětové nebo reklamní kampaně, grafickou práci apod. Tímto spojí své jméno s určitým projektem a vyjádří tak podporu někomu, kdo potřebuje pomoc. Hlavním účelem této aktivity by neměla být propagace fotografa samotného, ale především zviditelnění nějakého problému a podání pomocné ruky těm, kdo ji skutečně potřebují.

Více obchodní zaměření mohou mít **spolupráce B2B**. Fotograf by měl vyhledat a navázat spolupráci s co nejvíce podnikatelskými subjekty, kteří jeho službu doplňují, nikoliv jí konkurují. Tedy fotograf svateb by se mohl spojit s půjčovnou svatebních šatů, cukrářkou pečící dorty a květinovým studiem. V rámci této kooperace si subjekty navzájem mohou doporučovat klienty a vytvářet synergický efekt. U portrétního fotografa to budou větší korporace pro business portréty, posilovny, studia krásy, kosmetická studia nebo kadeřníci. Možností, jak navázat spolupráce je opravdu mnoho, jen je důležité vytvořit plán a potenciálním business partnerům vytvořit nabídku včetně nastavení vzájemných očekávání.

U portrétního fotografa by měl být cíl ten, aby se klienti vraceli a nechávali si rok co rok pořizovat nové portrétní fotografie. Pro docílení návratnosti klientů může sloužit **věrnostní program**. Věrnostní program podporuje **word of mouth**, tedy **referenční marketing**. Reference jsou pro fotografa velice důležité, a proto je dobré vytvořit takový program, který bude klienty motivovat a odměňovat, pokud přivedou nového klienta a zároveň bude je samotné motivovat v tom, aby se vrátili. Například klient může dostat brožuru s kuponem. Pokud tento kupon využije někdo nový, získá slevu z kuponu a dárcem může získat fotografii navíc při dalším focení nebo dodatečně z focení uplynulého.

Fotograf má také neomezené možnosti pro **distribuci voucherů**. Dárkové poukazy mohou přilákat nové klienty, lze je také věnovat jako součást **sponzoringu** během různých akcí. **Event marketing** je v tomto ohledu silným nástrojem, ale obvykle jej nepořádá sám fotograf kvůli nákladnosti akce. Je ale dobré spojit se s několika jinými subjekty a vytvořit jednu větší akci, která bude pod záštitou více podnikatelů, kteří se vzájemně doplňují.

Veškerá komunikace by měla být celistvá a sebevědomá. Fotograf by měl stavět na jasně definované službě s výsledným produktem a sdělovat kolegům, spolupracovníkům, potenciálním klientům a zákazníkům jasnou vizi a smysl práce. V okamžiku, kdy se fotografovi podaří navázat spojení s těmito lidmi, může vzniknout velká klientela, ale také významné spolupráce.

### 9.1.6 Personální zajištění

Personální zajištění nebo – li People v rámci marketingového mixu lze chápat dvojitým způsobem. Nejprve je nutné zmínit fakt, že lidé jsou základním stavebním prvkem. Člověk dovede navázat s klientem spojení, uspokojit jeho potřeby, ovlivnit celkový dojem ze služby či produktu, a nakonec může ovlivnit to, zda se klient vrátí nebo doporučí společnost dále. Podobně jako může pozitivně ovlivnit klienta, stejně tak může mít vliv negativní. Roli hraje fyzický a psychický stav, sympatie, aktuální rozpoložení, motivace apod. Pokud jde o portrétního fotografa, který se sám s klientem schází, sám poskytuje službu, a nakonec i prodává výsledný produkt, tak je vše na jednom člověku, který je více než kdo jiný motivován spokojeností zákazníka, ziskem a touhou mít kvalitní referenci a doporučení u klienta. Tyto faktory se odrážejí v tom, že by fotograf měl jednat tak, aby klientova potřeba byla vždy na prvním místě. I tak je ale důležité, aby se fotograf sám vzdělával nejen po stránce praktické, ale i podnikatelské.

Praktickou částí vzdělávání mohou být kurzy a workshopy, které jsou zaměřené na pózování klientů, komunikaci s nimi, vedení při focení, správné nastavení fotoaparátu, nastavení světla a mnoho dalšího, co ovlivňuje výsledek práce po technické stránce. Tuto část má většina fotografů zvládnutou, ať už díky častému fotografování nebo vzdělání a také velkému množství dostupné literatury.

Druhou vzdělávací a častěji opomíjenou oblastí je podnikání samotné. Při začátku mnoho fotografů nepřijímá fakt, že jsou podnikateli a vlastníci businessu. Je třeba, aby každý fotograf porozuměl základům účetnictví, řízení financí, komunikaci jako takové, marketingu a dalším oblastem podnikání, které jsou součástí tohoto oboru a nelze je v rané fázi outsourcovat nebo najmout personál, který se o tyto oblasti postará. V tomto ohledu existuje v České republice jen málo kurzů zaměřených na podnikatelskou část fotografování a literatura je velmi omezená. I přes to ale existuje několik vzdělávacích besed, knih nebo seminářů, které mohou fotografy seznámit blíže s podnikáním.

V případě, že si fotograf zajišťuje většinu základních potřeb sám, jsou i určité oblasti, kde je třeba vyhledat specialisty v oboru. Personální zajištění lze chápat dvojitým způsobem. Nejprve jsou to lidé, kteří přímo vstupují do kontaktu s klientem a mohou na něj mít opravdu velký vliv. Další lidské zdroje nemusí přímo vstupovat s klientem do styku, avšak mají vliv na některou část fotografem poskytované služby nebo produktu a ovlivňují tak kvalitu. Přímě vstupující lidé mohou být například ti, kdo se starají o vizáž, styling, vlasy nebo asistenci.

Podobně, jako by měl každý fotograf mít vyčleněné finanční prostředky na vzdělávání, měl by dbát i na vzdělání svých spolupracovníků. Pokud jde o jiné živnostníky, kteří poskytují své služby, není možné jim nařizovat vzdělání, ale je nutné je poučit o záměru, o komunikaci s klientem a průběhu služby. Na výběr dodavatelů, kteří vstupují s klienty přímo do kontaktu, si fotografové musejí dát opravdu pozor a myslet stále na to, že tito lidé budou ovlivňovat klientův úsudek o celkové službě.

Stejně tak je nutné dbát na kvalitní výběr dodavatelů, kteří sice nepřicházejí přímo do kontaktu s klientem, ale určují kvalitu produktů, která se rovněž odráží na zákaznické spokojenosti.

### **9.1.7 Průběh poskytování služby**

Ke každému klientovi je třeba přistupovat individuálně, avšak kostra služby zůstává stejná, jen ji lze modifikovat dle představ zákazníka. Průběh služby lze rozdělit do třech základních kroků, kdy je v jednotlivých fázích důležité navázat spojení, edukovat klienta a doručit slíbenou službu a produkty.

V první fázi dochází k oslovení klienta poskytovatelem služby nebo naopak poptávkou u fotografa zákazníkem. Tento okamžik je rozhodující pro uskutečnění celé zakázky. Klienta většinou zajímají dvě nejdůležitější otázky. Tou první je „Co?“ a tou druhou je „Kolik?“. Klienta jako první zajímá investice a co obdrží za určitý finanční obnos. Zde je důležité navázat s klientem spojení. Pokud klient volí formu poptávky přes online formulář, email nebo na sociální síti, nejrychleji lze navázat zpětný kontakt přes mobilní hovor. Kontakt je již znám z komunikace nebo je třeba si jej vyžádat. Fotografovi to dává větší prostor pro vysvětlení, jakou službu poskytuje a co vše je zahrnuto v ceně a zákazník má pocit péče a v případě dotazů je může ihned položit. V této chvíli je dobré zjistit orientační přání a požadavky zákazníka, během hovoru vytvářet poznámky, a nakonec požádat o osobní setkání. Toto osobní setkání může být nahrazeno kvůli klientově časové indispozici nebo delší vzdálenosti od fotografova ateliéru například Skype hovorem, video hovorem nebo klasickým



mobilním hovorem. Je třeba poučit klienta o výhodách, které má setkání v ateliéru. Za výhodu lze považovat setkání s fotografem a vzájemné sympatie, seznámení se s ateliérem, možnost prohlédnout si další fotografovu tvorbu a upřesnit vše okolo budoucího focení jako je termín, oblečení, styl fotografií, počet osob, ceník, lhůta dodání apod. Po skončení hovoru se doporučuje zaslat klientovi email o dohodnutém termínu konzultace, ceníku, možnostech a termínu platby a adresy studia, kde konzultace proběhne.

V případě, že klient souhlasí s konzultací osobně, přichází první osobní setkání. Na tomto setkání by měl mít fotograf dostupné poznámky z prvního hovoru a neměl by se ptát dvakrát na tytéž otázky. Pro fotografa je ideální vytvořit vlastní workflow, které pomůže při dotazování a povede fotografa na takové otázky či poznámky, aby se nezapomnělo na stanovení nejdůležitějších věcí. Zde je dobré předložit vlastní portfolio a nechat klienta, aby z fotografova portfolio vybral ty snímky, které jsou mu nejbližší a jak si představuje vlastní fotografování. Zjistit očekávání zákazníka je někdy velice těžké, zvláště pokud se jedná o umělecké fotografie, kde představa každého jednotlivce funguje naprosto odlišně. Kromě zjištěných očekávání je v této fázi nejvyšší čas na edukaci klienta. Vysvětlit mu, jak bude fotografování probíhat, jaké si má klient přinést oblečení, doplňky, make-up. Co dělat nebo nedělat například týden, či několik dní před focením. Veškeré připomínky je dobré zapisovat. Například to, zda se klient bude fotit s dioptrickými brýlemi, pokud je nosí nebo jestli má alergii na nějakou kosmetiku nebo jídlo kvůli možnému občerstvení. Vhodné je také projít s klientem možné podoby retuše jeho fotografií a upřesnit si, jaké retuše klient považuje za nutné. Ideální je mít jednu fotografii vyretušovanou ve třech podobách s jemnými, středními a magazínovými styly retuší. Pokud se fotograf klienta dotazuje na retuš, je dobré vytvořit opět workflow a ptát se tak, aby na sebe otázky navazovaly. Klient se může blíže seznámit s prostředím, ve kterém se bude fotografovat. Pokud fotograf nemá možnost ateliéru, konzultace může proběhnout kdekoliv na předem určeném místě, kde bude zaručen dostatek soukromí. Na konzultaci by měla být upřesněna tato fakta: kdo se bude fotit, jaký styl fotografií, jaké oblečení, make-up, styling, účes, jak se připravit, termín focení, kontaktní informace, požadovaná retuš fotografií. Na konci konzultace by měl fotograf seznámit klienta s obchodními podmínkami, jejichž součástí je GDPR a souhlas s fotografováním. Dále je na fotografovi, jak umožní zákazníkovi uhradit poplatek za službu. Nejrychlejší je platba pomocí bankovního terminálu, v hotovosti nebo převodem na účet.

Konzultaci lze chápat také jako seznámení klienta s ceníkem služby a s produkty. Avšak je důležité mít na paměti, že prozatím neproběhla služba samotná, takže by fotograf neměl

prodávat své produkty, ale měl by se soustředit na prodej služby a měl by být přítomen především pro klientovy potřeby.

Ihned po skončení konzultace by fotograf měl kontaktovat všechny osoby, které potřebuje k vykonání služby. Mohou jimi být vizážisté, stylisti, kadeřnice nebo asistenti. Fotograf musí zajistit přítomnost všech, kdo se v den fotografování budou účastnit focení a sdělit jim požadavky klienta a cíl focení, aby byl celý tým seznámen s časovým harmonogramem. Hlavní přípravy jsou cca 1 den před focením, kdy fotograf musí zajistit čistý ateliér, prostor pro tým, občerstvení, místo, kde se klient bude moci pohodlně převlékat. Cca 4 dny před focením je dobré zaslat zákazníkovi email, připomenout mu plán, místo a čas focení.

V den, kdy přichází klient na druhé setkání, nastává čas nejpodstatnější služby a tou je fotografování. Zde je nejdůležitější doručit službu, která byla klientovi slíbená. Pokud bylo na konzultaci ujednáno profesionální focení pro firmu, bude průběh svižnější a méně osobnější. V případě focení rodiny bude naopak vše více přátelské a uvolněné. Nejprve fotograf seznámí zákazníka s ostatními členy týmu, které zákazník vidí poprvé. Následně je dobré zhodnotit oblečení, případně jej pověsit nebo přežehlit. Klient může pokračovat do rukou vizážistky, která se postará o pleť, vlasy a případně konečný styling. Opět záleží na klientovi, jakou péči preferuje. Zda chce podstoupit focení v co nejrychlejším čase nebo se nechat opečovávat a zrelaxovat. Make-up včetně úpravy vlasů může trvat od 30 minut do 120 minut v závislosti na složitosti úprav. Následně je práce na fotografovi. Je důležité vysvětlit klientovi základy pózování, komunikace a vést klienta během focení. Zejména proto, aby se cítil uvolněně a přirozeně a jeho portréty vypovídaly co nejvíce o jeho osobnosti. Během focení je dobré vytvořit přátelskou atmosféru, pokud je to pro typ focení vhodné a dělat menší pauzy, kdy se klient může převléct, občerstvit se, změnit make-up, doladit detaily nebo si zkrátka jen odpočinout. Focení totiž včetně vizáže může trvat několik hodin a je nutné dbát na zákazníkovo pohodlí a pocit komfortu. Od týmu se očekává přítomnost po celou dobu focení a kontrolu toho, co má každý jednotlivec na starost. Během celého dne je dobré natáčet zákulisní záběry z focení, líčení, oblékání a vytvořit dostatek materiálu pro budoucí video. Komfort klienta je na prvním místě, takže je vhodné se čas od času dotázat na potřeby případně nedostatky, pokud nějaké klient pociťuje. Po skončení focení je na fotografovi, aby pomohl s věcmi zákazníkovi a domluvil termín předání fotografií. Tento termín by neměl být příliš daleko od focení, aby z klienta nevyprchaly veškeré dojmy a zároveň by měl být takový, aby fotograf byl schopný termín dodržet. Obecně se doporučuje lhůta doručení fotografií 7-10 dní.

Po skončení fotografování musí fotograf uklidit ateliér a finančně se vypořádat se všemi členy týmu. Je samozřejmě na jednotlivých spolupracích, zda dochází k jednorázové fakturaci, hotovostní platbě nebo individuálnímu řešení. Nejdůležitější je v tuto chvíli pro fotografa vytvořit zálohy fotografií, a to alespoň na dvě fyzická místa a jedno virtuální, například cloudové úložiště. Následuje filtrování fotografií a užší výběr, který fotograf vyretušuje dle přání zákazníka, provede úpravu, fotografie nechá vytisknout, provede paspartování a střih videa, pokud má dostatečné množství materiálu. Ideální případ je, kdy jsou upravené fotografie součástí videa. Klient si tak může připomenout celý den a zároveň vidět výslednou práci. Když je zakázka připravená, je dobré potvrdit klientovi termín předání zakázky.

V den předání zakázky se klient může podívat na zmiňované video, které mu má především připomenout fotografování a celý zážitek, který tuto službu doprovázel. Video by mělo navodit znovu pocit relaxace a uvolnit klienta. Zároveň jsou obsahem fotografie, které klient vidí úplně poprvé v digitální podobě v co možná největším rozlišení. Po skončení se klient přesune k prezentaci fotografií, které jsou vyretušované, vytištěné, zapaspartované a vystavené na římsách nebo policích. Klient si až v tuto chvíli může koupit tolik fotografií, kolik chce. Zákazník je limitován maximálním počtem upravených fotografií a fotograf je tak limitován maximální možnou tržbou. Fotograf se zde dostává do pozice, kdy si klient nemusí koupit žádnou fotografii. V případě, že fotograf navázal dobré spojení s klientem, poučil ho o cenách a produktech, které nabízí a doručil slíbený produkt, dané kvality v domluveném termínu, jsou tyto obavy zcela zbytečné. Pokud je klient něčím překvapen a odmítá si koupit jakýkoliv snímek, je třeba hledat chybu v předchozích setkáních.

Během tohoto setkání si klient vybere snímky, které se mu líbí a zde je více než důležité, aby fotograf umožnil klientům platbu kartou. Finální fotografie jsou uloženy v boxu a zkompletovány do dárkového balení včetně dokladu o zaplacení. S klientem je možné až v tuto chvíli otevřít otázku udělení souhlasu s prezentováním a publikováním fotografií a videem, které si zakoupil. Je ovšem nutný souhlas písemný a pro klienta je vždy odvolatelným.

Ihned po odchodu klienta by měl fotograf dokončit zakázku, a to odesláním digitálních verzí fotografií (pokud je nedodal na USB) a s poděkováním zákazníkovi. Tento email je možné doprovodit věrnostním programem, pokud jej fotograf má. Fotograf by měl také zažádat o udělení reference/recenze na prohlížeč, web nebo sociální síti pro budoucí použití. Tento krok většina fotografů opomíjí, ale je velice důležitý pro získání nových klientů.

Posledním krokem pro fotografa je uschování fotografií bez paspart, zálohování fotografií, označení takových snímků, které si klient zakoupil, uspořádání všech poznámek z hovorů, konzultací a předání fotografií, uložení podepsaných dokumentů a ukončení zakázky.

## 9.2 Finanční plán

### 9.2.1 Nákladová analýza na zřízení studia

V rámci této kapitoly je vytvořena nákladová analýza na zřízení studia. Náklady na samotné studio jsou kalkulovány jako roční pronájem prostor, kde fotograf bude mít fotografické zázemí. To je místnost, která bude dostačující pro fotografické plátno, vybavení, techniku a pomůcky při focení. Další místnost by měla sloužit jako zázemí pro konzultace, prezentaci fotografií, odpočinkové místo během fotografování, zázemí pro vizážistické služby a převlékání klienta v době focení. Další místnost by měla fungovat jako pracovna fotografa, kde bude editovat fotografie, případně tisknout fotky, kompletovat zakázky, uchovávat zásoby a tento prostor bude spíše zákulisní pro ostatní návštěvníky studia. Součástí by mělo být sociální zařízení a malý kuchyňský prostor. Studio by se mělo nacházet v dostupné lokalitě, ve spodních patrech a v prostorech o výměře alespoň 55 m<sup>2</sup>. Ideálním prostorem by byla jednotka o velikosti 2+1 nebo 3+kk a výměře 75 m<sup>2</sup>. Je samozřejmé, že tyto prostory se budou cenově lišit pro různé části republiky a také v závislosti na lokalitě v konkrétním městě. Proto je výchozí cena stanovena na měsíční nájem včetně energií na 18.000Kč. Například v Praze je možné takovýto prostor najít v okrajovějších částech, avšak stále dostupných na stanici metra a v menších městech lze takovýto prostor pořídit v příznivější lokalitě.

Součástí kalkulace je vybavení studia nábytkem. Zde jsou započítány položky jako stoly pro práci fotografa, židle, gauč, převlékací paravany, vizážistická židle a stůl na make-up, zrcadla, skříně, stojany na oblečení, komody, skříně na dokumenty, křesla apod. Součástí jsou i drobné věci jako krabice, sklenice, talíře, hrnky, ručníky, osušky apod.

Další důležitou položkou je technika, která je důležitá při výkonu práce. Je to především fotoaparát, dva objektivy, baterie, nabíječky, tiskárna, počítač, kabeláž a záblesková světla. V tomto ohledu lze pořídit samozřejmě mnoho techniky za statisíce korun, avšak pro tuto kalkulaci zohledníme nejdůležitější věci, bez kterých se zkrátka fotograf neobejde v základním vybavení. Rozšířené vybavení je potom zahrnuto v nákladové analýze na provozování činnosti.

| <b>Nákladová položka</b>  | <b>Cena (Kč)</b> |
|---|------------------|
| Fotoaparát  | 45000            |
| Objektivy   | 40000            |
| Náhradní baterie  | 4000             |
| Nabíječky   | 3000             |
| Stativ  | 4000             |
| Zábleskový systém dvou světel   | 14000            |
| Nástavce na světla  | 5000             |
| Stativy na světla   | 3000             |
| Konstrukce na pozadí  | 2500             |
| Pozadí 3x   | 15000            |
| Notebook  | 50000            |
| Tiskárna  | 10000            |
| HDD   | 3000             |
| Kabeláž   | 3000             |
| Paměťové karty  | 2500             |
| Grafický tablet   | 5000             |
| Nábytek   | 20000            |
| Další vybavení  | 5000             |
| <b>CELKOVÁ CENA VYBAVENÍ</b>  | <b>234000</b>    |
| Roční nájem ateliéru (včetně energií a internetu)                                     | 220800           |
| <b>CELKOVÝ ROČNÍ PROVOZ ATELIÉRU VČETNĚ<br/>POČÁTEČNÍCH NÁKLADŮ NA ZŘÍZENÍ STUDIA</b> | <b>454800</b>    |

Tabulka 6 - Náklady na zřízení studia

Zdroj: Vlastní zpracování

V rámci kalkulace je třeba zmínit fakt, že jednotlivé položky lze kupovat postupně a v některých případech lze ušetřit nákupem bazarového zboží. Další možností je také využít vlastní prostor nebo přesunout kancelář do bytového prostoru, ve kterém fotograf žije (pokud má tuto možnost).

### 9.2.2 Nákladová analýza na provozování činnosti

Nákladová analýza na provozování činnosti je kalkulována s celkovými ročními fixními náklady, které umožňují fotografovi provozovat podnikání. Veškeré kalkulace jsou znázorněny v tabulce níže, která zahrnuje následující položky.

Pronájem studia, případně kanceláře a dalších prostor, které fotograf využívá, je třeba vyčíslit v ročních sumách. Dále je třeba započítat roční náklady na mobilní tarif, připojení k internetu, domény, správu webu, leasing (případně jiné náklady na auto a dopravu na roční bázi), roční investici do vybavení studia a nábytku. Dalším ročním nákladem jsou položky jako profesionální rozvoj, vzdělávání, pojištění, odebrání předplatných a reklama či promo. Důležité je nezapomínat na zdravotní a sociální pojištění, právní a účetní služby, případně další daně, licence nebo patenty. Pokud by fotograf zaměstnával jakoukoliv osobu, tak náklady na tyto zaměstnance je rovněž třeba vyčíslit, ale v této nákladové analýze zaměstnanci nefigurují. Pokud by fotografovi vznikaly jakékoliv náklady na dopravu, balné, cestování nebo ubytování vlivem pravidelných cest nebo zakázek, je možné tyto náklady zahrnout rovněž do kalkulace. Je dobré zmínit i stav finančních prostředků, které je nutné udržovat v zásobách. U fotografa se může jednat o folioboxy, dárkové tašky nebo dárkové balení. Tyto zásoby lze ale vyřešit tak, že produkty pro zákazníky budou objednány až v době závazné objednávky, takže nevznikají finanční prostředky vázané v zásobách.

Důležitou položkou je fotografické vybavení, v tabulce níže je k nalezení jako Foto/Video/Audio vybavení. Je velice těžké vypočítat roční fixní náklady na toto vybavení, proto se doporučuje následující postup. Nejprve je třeba sečíst veškerou techniku, kterou fotograf vlastní, případně ji potřebuje zakoupit v následujících letech k usnadnění práce. Svoji veškerou techniku ocení aktuální kupní cenou. Všechny položky sečte a konečné číslo vydělí 5. Znamená to, že bude započítána každý rok jedna pětina fotografova vybavení. V praxi to znamená, že si fotograf bude moci koupit každých pět let techniku, kterou aktuálně vlastní. Aby bylo toto tvrzení konkrétnější, musel by se započítat vliv inflace, možnost růstu a dražšího vybavení, změny v technice apod. Není také pravděpodobné, že by si fotograf chtěl

zakoupit stejné vybavení po tolika letech a začínal bez kapitálu. Pravděpodobnější scénář je ten, že si fotograf vybere dražší vybavení, ale svoje aktuální bude moci prodat jako bazarové zboží. Tímto způsobem lze započítat digitální vybavení do roční kalkulace. Počet let, které si fotograf vybere, je čistě na něm. Pro tuto kalkulaci bylo zvoleno 5 let jako bezpečná časová doba, kdy fotografové mění svá vybavení. Kalkulace Foto/Video/Audio vybavení může vycházet z předchozí tabulky, ale pro přehlednost je tato tabulka vytvořena níže s již pokročilým vybavením fotografa a je rozšířena o několik položek, které sice nejsou zásadní, ale fotografovi mohou ulehčit a zefektivnit práci.

| <b>Položky Foto/Video/Audio vybavení</b> | <b>Cena (Kč)</b> |
|--|------------------|
| Fotoaparát                               | 48000            |
| Objektiv 1                               | 11000            |
| Objektiv 2                               | 26000            |
| Náhradní baterie                         | 4000             |
| Nabíječka                                | 1500             |
| Stativ na fotoaparát                     | 4000             |
| Zábleskový systém                        | 14000            |
| Deštníky, softboxy                       | 2500             |
| Oktabox                                  | 4000             |
| Beautydish                               | 1500             |
| Stativy na světla                        | 4000             |
| Konstrukce na pozadí                     | 2500             |
| Papírové pozadí 2x                       | 3000             |
| Pevné bavlněné pozadí 2x                 | 20000            |
| Notebook                                 | 75000            |
| Externí monitor                          | 15000            |
| Mobil                                    | 20000            |
| Tiskárna                                 | 10000            |

|                                    |               |
|------------------------------------|---------------|
| Televizor                          | 10000         |
| Externí HDD                        | 5000          |
| Nabíječka na notebook              | 1500          |
| Kabeláž + modem                    | 2000          |
| Čistící sady                       | 1200          |
| Filtry na objektivy                | 5000          |
| Paměťové karty                     | 6000          |
| Pouzdro na karty                   | 600           |
| Odpalovače záblesků                | 2000          |
| Fotografický batoh/brašna          | 6000          |
| Grafický tablet                    | 10000         |
| Studiový větrák                    | 1000          |
| <b>CELKEM</b>                      | <b>316300</b> |
| <b>ROZPOČET ČÁSTKY DO PĚTI LET</b> | <b>63260</b>  |

Tabulka 7 - Náklady na fotografické vybavení

Zdroj: Vlastní zpracování

Tato tabulka poukazuje na to, kolik finančních prostředků je vkládáno do techniky. Pro většinu fotografů je to velká částka vzhledem k finanční náročnosti profese, a proto je třeba s ní počítat. Konečnou částku 63.260Kč je tedy třeba zahrnout do nákladové analýzy na provoz činnosti, která je v tabulce níže. Obdobně lze vypočítat položku vybavení a nábytek, která vychází z předcházející tabulky nebo lze tyto náklady vypočítat dle skutečně vynaložených nákladů na vybavení za rok. Fotograf by také neměl zapomenout na položky jako hardware, software nebo pronájem programů, které ročně činí zásadní sumu (pronájem programů jako photoshop, lightroom, video maker apod.). V tabulce níže jsou tedy zahrnuty roční fixní náklady na provoz činnosti.



| Nákladová položka                                     | Cena (Kč)/Rok |
|---|---------------|
| Pronájem studia/kanceláře                             | 180000        |
| Energie   | 36000         |
| Internet  | 4800          |
| Mobilní tarif   | 6000          |
| Foto/Audio/Video vybavení                             | 63260         |
| Opravy zařízení                                       | 5000          |
| Hardware a software                                   | 30000         |
| Web hosting a správa webu                             | 5000          |
| Náklady na auto a dopravu                             | 0             |
| Vybavení studia a nábytek                             | 8000          |
| Poštovné a balné                                      | 0             |
| Profesionální rozvoj                                  | 40000         |
| Reklama a promo                                       | 30000         |
| Pravidelné odebírání                                  | 2000          |
| Pojištění   | 4000          |
| Zdravotní a sociální pojištění                        | 50000         |
| Právní a účetní služby                                | 8000          |
| Daně a licence  | 0             |
| Zaměstnanci   | 0             |
| Cestování a ubytování                                 | 0             |
| Zásoby  | 0             |
| Navrhovaný roční zisk před zdaněním                   | 360000        |
| <b>Celkové roční fixní náklady na provoz činnosti</b> | <b>472060</b> |

|  |               |
|--|---------------|
| <b>Celkové roční fixní náklady na provoz činnosti včetně předpokládaného zisku před zdaněním</b> | <b>832060</b> |
|--|---------------|

Tabulka 8 - Náklady na provoz činnosti

Zdroj: Vlastní zpracování

V rámci této kalkulace je třeba zjistit, jak rozpočítat tyto fixní roční náklady na jednoho klienta. Aby mohla být tato kalkulace provedena, je nutné zjistit, kolik klientů za rok, respektive za měsíc je fotograf schopný odbavit. Pokud je stanoven počet klientů za měsíc, lze zjistit, kolik takovýchto klientů bude v roce a tímto lze stanovit počet zúčtovacích dní a náklady na takovýto jeden zúčtovací den, respektive náklady na jednoho klienta. Aby bylo možné s určitostí říct, kolik klientů fotograf může mít během jednoho měsíce, je třeba vytvořit jednotlivé kroky v poskytování služby a zhotovení produktu s časovými fondy. Tyto kroky jsou stanoveny v tabulce níže.

| <b>Kostra služby</b>                       | <b>Délka trvání (min.)</b> |
|--|----------------------------|
| Vstupní email/hovor                        | 15                         |
| Přípravení místa pro konzultaci            | 20                         |
| Konzultace                                 | 60                         |
| Úklid po konzultaci                        | 20                         |
| Shrnutí objednávky z konzultace (email)    | 15                         |
| Nachystání ateliéru na focení              | 30                         |
| Focení                                     | 300                        |
| Úklid po focení                            | 30                         |
| Úprava fotografií (20ks)                   | 400                        |
| Záloha fotografií, tisk, příprava produktu | 150                        |
| Prezentace fotografií                      | 120                        |
| Ukončení zakázky                           | 60                         |
| Děkovný email                              | 15                         |

Tabulka 9 - Kostra služby včetně časové dotace

Zdroj: Vlastní zpracování

|   |                                |
|---|--------------------------------|
| <b>Čas odbavení jednoho klienta</b>       | <b>1237 minut = 20,6 hodin</b> |
| <b>Počet odpracovaných hodin v měsíci</b> | <b>180</b>                     |
| <b>Počet klientů/měsíc</b>                | <b>8</b>                       |
| <b>Doba odbavení 8 klientů/měsíc</b>      | <b>164,8</b>                   |
| <b>Počet volných hodin/měsíc</b>          | <b>15,2</b>                    |

Tabulka 10 - Časová dotace na jednoho klienta

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky je patrné, že odbavení jednoho klienta trvá přes 20 hodin včetně veškeré komunikace, úklidů, příprav, setkání a zhotovení zakázky. Pokud bychom uvažovali 20 pracovních dní v měsíci, tedy 5 pracovních dní s devítihodinovou pracovní dobou, je časová kapacita fotografa 180 hodin v měsíci. Při osmi klientech měsíčně zbývá potom 15,2 hodin na to, aby fotograf tuto časovou kapacitu v měsíci věnoval marketingové komunikaci, zajištění dodavatelů a řídit chod celého podnikání. Díky tomuto časovému rozvrhu je možné vypočítat fixní náklady na jednoho klienta. Je důležité zmínit, že není možné počítat 8 klientů měsíčně ve dvanácti měsících v roce kvůli dovolené, nemocem, svátkům apod. Na jednoho klienta tedy připadá částka 5.620Kč, která pokryje veškeré fixní náklady. K této částce je třeba připočítat variabilní náklady, respektive náklady na službu a produkt, které vznikají až s objednávkou klienta.

|   |               |
|---|---------------|
| Celkové roční fixní náklady na provoz činnosti  | 472060 Kč     |
| Počet klientů v roce (počet zúčtovacích dní)  | 84            |
| Měsíční fixní náklady   | 39338Kč       |
| <b>Náklady na provoz činnosti na jeden zúčtovací den (náklady na jednoho klienta)</b> | <b>5620Kč</b> |

Tabulka 11 - Náklady na provoz činnosti na jednoho klienta

Zdroj: Vlastní zpracování

### 9.2.3 Kalkulace ceny produktů a služeb

Z doporučeného návrhu strategie plyne, že by cena za službu měla být separována od ceny produktů. Pro tuto kalkulaci byly využity následující údaje. Fotograf prezentuje službu jako konzultaci s klientem před focením, fotografování včetně úpravy vlasů a make-upu pro dvě osoby, několikahodinové fotografování se změnou oblečení a pozadí, a nakonec prezentaci výsledných snímků, které jsou uloženy v paspartách. Klient si při prezentaci fotografií může vybrat tolik snímků, kolik chce. Fotograf může nabízet snímky jednotlivě nebo v balíčcích.

Z psychologického hlediska je dobré nabízet tři základní balíčky, kdy nejmenší balíček je nevýhodný vzhledem k malému počtu fotografií, střední balíček je potom neoptimálnější volbou mezi cenou a množstvím fotografií, a ačkoliv nejvyšší balíček vychází většinou v poměru cena/fotografie nejlépe, tato investice je již příliš vysoká. V rámci kalkulace ceny produktů a služeb jsou fixní náklady rozděleny jak do produktové části, tak do ceny za službu.

|                        |             |
|------------------------|-------------|
| Variabilní náklady     | Kč          |
| Vizážistické služby    | 1500        |
| Občerstvení            | 300         |
| Tisk fotografií (20ks) | 300         |
| Fixní náklady          |             |
| Část fixních nákladů   | 1620        |
| Marže                  | 780         |
| <b>Cena za službu</b>  | <b>4500</b> |

Tabulka 12 - Kalkulace ceny za službu

Zdroj: Vlastní zpracování

Náklady na tisk fotografií, které jsou zahrnuty ve službě jsou zde proto, aby v případě, když si klient nevybere žádnou fotografii, nevznikla ztráta na produktu. Ostatní produktové položky jsou již zahrnuty do kalkulace produktu. Pro konkrétní výpočet byl zvolen formát tisku fotografie 15x21cm a velikost pasparty 20x30cm. Velikost boxu se potom odvíjí od velikosti pasparty.

| Variabilní náklady          | 1 fotografie | Balíček 5 fo-<br>tografií | Balíček 10 fo-<br>tografií | Balíček 15 fo-<br>tografií |
|-----------------------------|--------------|---------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Pasparty                    | 120          | 600                       | 1200                       | 1800                       |
| Box                         | 0            | 500                       | 500                        | 500                        |
| Taška, stuha                | 70           | 70                        | 70                         | 70                         |
| Fixní náklady               |              |                           |                            |                            |
| Část fixních nákladů        | 1810         | 4000                      | 4000                       | 4000                       |
| Marže                       | 0            | 830                       | 2230                       | 3630                       |
| <b>Cena za produkt</b>      | <b>2000</b>  | <b>6000</b>               | <b>8000</b>                | <b>10000</b>               |
| <b>Cena za 1 fotografii</b> | <b>2000</b>  | <b>1200</b>               | <b>800</b>                 | <b>666,7</b>               |

Tabulka 13 - Kalkulace cen produktů

Zdroj: Vlastní zpracování

Tato kalkulace vychází především z fixních a variabilních nákladů. Musí zde být také logické propojení mezi cenou za fotografii, která by měla být co nejvyšší, a naopak cenou za fotografii v balíčku, která by měla být nižší, aby zákazníka motivovala koupit větší množství fotografií. V tomto ohledu existuje riziko, pokud by si klient nekoupil žádnou fotografii, je zisk opravdu malý. Oproti tomu maximální možný zisk po zdanění je při 8 klientech měsíčně 29.280Kč. Pro tuto kalkulaci lze vytvořit i finanční přehled, který říká, jaká je tržba na zákazníka, jaký je zisk, kolik finančních prostředků je třeba odvést státu apod. Tabulka je uvedena včetně služby i produktu a funguje jako představa pro fotografa o jeho finančních tocích. Do nákladů, které snižují zisk, nelze rovněž započítat sociální a zdravotní pojištění, které nejsou odčitatelnými položkami. Proto jsou v tabulce níže fixní náklady poníženy o částku sociálního a zdravotního pojištění, aby nedocházelo ke zkreslení v zisku a dani z příjmu.

|                                | 1<br>fotografie | Balíček 5<br>fotografií | Balíček 10<br>fotografií | Balíček 15<br>fotografií |
|--------------------------------|-----------------|-------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Variabilní náklady             | 2290            | 3270                    | 3870                     | 4470                     |
| Fixní náklady                  | 5025            | 5025                    | 5025                     | 5025                     |
| Cena za produkt i službu       | 6500            | 10500                   | 12500                    | 14500                    |
| Zisk před zdaněním             | -               | 2205                    | 3605                     | 50005                    |
| Daň                            | -               | 330,65                  | 540,75                   | 750,75                   |
| Zisk po zdanění                | -               | 1874,25                 | 3064,25                  | 4254,25                  |
| Sociální a zdravotní pojištění | -               | 595,5                   | 595,5                    | 595,5                    |
| Odvody státu (daň + SZP)       | -               | 926,15                  | 1136,25                  | 1346,25                  |

Tabulka 14 - Souhrn kalkulace produktů a služeb na jednoho klienta

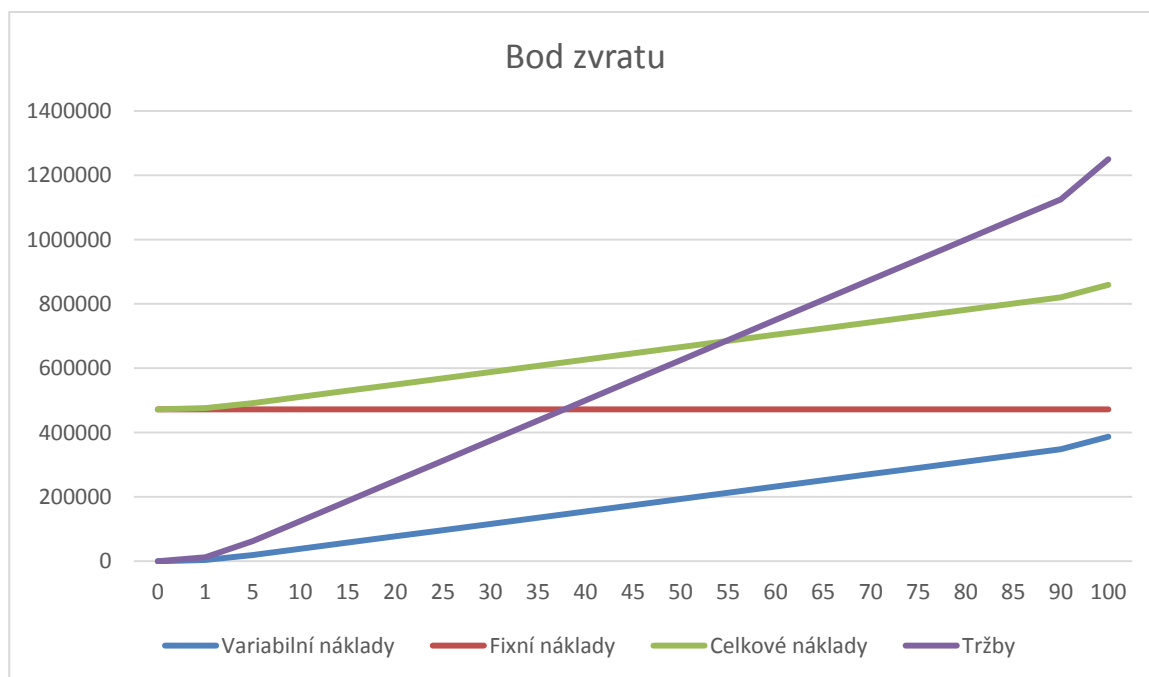
Zdroj: Vlastní zpracování

Ideálním příkladem by byla situace, kdy náklady tvoří méně jak 40 % celkové ceny produktu. V tomto případě jsou náklady stále vysoké, a proto i účetnictví nebo daňová evidence bude vedena formou skutečně vynaložených nákladů. Pokud by se náklady snížily až na hranici 40 %, je lepší využít paušální metodu, která je pro fotografy velice výhodná. Paušální metoda automaticky považuje 60 % nákladů ze zisku. Navíc je nutné zvážit celkový obrat fotografa. Při plné kapacitě 84 klientů ročně je obrat fotografa 1.218.000 Kč. V této chvíli, kdy fotograf přesáhne hranici 1.000.000 Kč, je povinen stát se plátcem DPH, což způsobí navýšení ceny za služby a produkty nebo snížení příjmu. Při komerčních zakázkách to problém být nemusí, jelikož většina firem jsou plátcí DPH, ale pro konečného zákazníka je to poměrně zásadní změna v ceníku. Fixní náklady jsou opravdu vysoké v tomto odvětví, a proto se i ceny musejí pohybovat výše, než je aktuální průměrná cenová hladina na trhu.

#### 9.2.4 Bod zlomu

Bod zvratu je spočítán pro situaci, kdy uvažujeme fixní náklady, které jsou potřeba pro fungování podnikání. Tyto náklady jsou ve výši 472.060 Kč. Pokud bychom uvažovali 8 klientů měsíčně s nákupem nejnižšího balíčku, který stojí 10.500 Kč a variabilní náklady na něj jsou 3.270 Kč, potom je bod zvratu u 65. klienta v osmém měsíci podnikání při plné kapacitě. Pokud by zákazníci v průměru nakupovali střední produkt, byl by bod zvratu již u 55. klienta

na konci šestého měsíce a pokud by si zákazníci kupovali nejvyšší produkt, byl by zlom v pátém měsíci u 47. klienta. V grafu níže je vyobrazena situace, kdy klienti v průměru kupují střední balíček po deseti upravených fotografiích a je patrné, že dochází k protnutí tržeb a celkových nákladů v místě 55. klienta. Na horizontální ose jsou počty zákazníků a na vertikální ose jsou údaje uvedeny v Kč.



Obrázek 28 - Graf: Bod zvratu

Zdroj: Vlastní zpracování

### 9.3 Časový plán

V rámci této kapitoly je zpracován časový plán fotografa, který umožňuje zcela přesně rozvrhnout aktivity, kterým se bude fotograf věnovat. Časový plán kostry služby na jednoho zákazníka je definován v přechodí kapitole nákladová analýza na provoz činnosti v tabulce č. 8, kde je stanoveno, že odbavení jednoho klienta trvá 20,6 hodin. Pokud bychom uvažovali, že má fotograf časovou dotaci 180 hodin v měsíci, vzniká mu volná kapacita v podobě 15,2 hodin. Zde je potřeba věnovat se dodavatelům, navštěvovat události, které napomohou k získání nových klientů a vést své podnikání. S přibývajícím klienty je možné, že se časová dotace na jednoho klienta sníží, a to v závislosti na automatizaci komunikace (šablony emailů) nebo na větším cviku v úpravě fotografií, který se může projevit jako zmenšení času až na polovinu. Vzniká potom více volného času, který umožňuje fotografům věnovat se marketingu, sociálním sítím, psaním příspěvků, blogování apod.

Na obrázku níže lze sledovat, které činnosti jsou na časové ose jako první, ke kterým je nutné se vracet a které aktivity fungují současně s jinými. Na vodorovné ose jsou měsíce (24 měsíců, 2 roky) a na svislé ose jsou potom jednotlivé činnosti.

|    | A  | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K  | L  | M  | N  | O  | P  | Q  | R  | S  | T  | U  | V  | W  | X  | Y  |
|----|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 1  |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 |
| 2  | Živnostenské oprávnění                   |   |   |   | x |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| 3  | Přihlášení na příslušné úřady            |   |   |   | x |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| 4  | Zřízení webových stránek                 |   |   |   | x | x |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| 5  | Zřízení sociálních sítí                  |   |   |   | x |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| 6  | Údržba sociálních sítí                   |   |   |   | x | x | x | x | x | x | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  |
| 7  | Tvorba portfolia                         | x | x | x | x | x | x |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| 8  | Aktualizace portfolia a webových stránek |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | x  | x  | x  | x  | x  |
| 9  | Zajištění dodavatelů                     | x | x | x | x |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| 10 | Zřízení ateliéru                         | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x  | x  | x  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| 11 | Tisk vizitek                             |   |   |   | x |   |   |   |   |   |    | x  |    |    |    |    |    |    |    | x  |    |    |    |    |    |
| 12 | Brožury, magazíny                        |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    | x  |    |    |    |    |    |    |    |    |    | x  |
| 13 | Veletrhy a networkingové akce            |   |   |   |   |   | x |   |   |   |    |    | x  |    |    |    |    |    |    | x  |    |    |    |    | x  |
| 14 | Věrnostní program                        | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  |
| 15 | Poskytování služby                       |   |   |   | x | x | x | x | x | x | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  |
| 16 | Spolupráce s jinými subjekty             |   |   |   |   |   |   |   |   | x |    |    |    |    |    | x  |    |    |    |    |    | x  |    |    |    |

Obrázek 29 - Časový plán

Zdroj: Vlastní zpracování

## 9.4 Analýza rizik

Každé podnikatelské odvětví skrývá mnoho rizik, kterým nelze zcela zabránit, ale je možné tato rizika brát v potaz a připravit se na jejich možné nastání. V rámci analýzy rizik je zpracována tabulka níže, která obsahuje výčet rizik s jejich pravděpodobností a možným dopadem na podnikatelský subjekt. Je zde zároveň určena úroveň rizika a priorita, se kterou by se mělo riziko vyřešit. Níže je vytvořena legenda k popisu tabulky a jednotlivým částem.

Pravděpodobnost – s jakou pravděpodobností může dané riziko nastat

1 – Téměř vyloučené

2 – Nepravděpodobné

3 – Možné

4 – Pravděpodobné

5 – Téměř jisté

Dopad – jaký dopad by toto riziko mohlo mít na podnikatelský subjekt

1 – Téměř neznamenný

2 – Drobný

3 – Významný



4 – Velmi významný

5 – Katastrofický

Úroveň rizika je součin pravděpodobnosti a dopadu a následně je stanovena priorita.

Priorita – hodnocení priority rizika, které je nejvíce naléhavé a nebezpečné

| Riziko                               | Pravděpodobnost | Dopad | Úroveň rizika | Priorita |
|--------------------------------------|-----------------|-------|---------------|----------|
| Krádež fotografického vybavení       | 3               | 5     | 15            | 2        |
| EET                                  | 4               | 3     | 12            | 2        |
| GDPR                                 | 5               | 4     | 20            | 1        |
| Rozvíjející se technologie           | 5               | 2     | 10            | 2        |
| Porucha fotografického vybavení      | 3               | 4     | 12            | 2        |
| Neochota klientů zaplatit vyšší cenu | 3               | 3     | 9             | 2        |
| Vysoká konkurence                    | 3               | 4     | 12            | 2        |
| Negativní reference                  | 4               | 4     | 16            | 1        |
| Regulace fotografické činnosti       | 1               | 5     | 5             | 3        |
| Nízká poptávka                       | 3               | 4     | 12            | 2        |
| Selhání dodavatelů                   | 3               | 3     | 9             | 2        |

Tabulka 15 - Analýza rizik

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky plyne, že nejnaléhavějším rizikem, je v aktuální chvíli evropské nařízení GDPR, které bude znamenat mnoho dokumentů a podpisů navíc, které fotografům neulehčí práci, ale především je možné očekávat vysoké sankce za nedodržení podmínek. Dalším rizikem je rozšíření negativní reference, které lze částečně předejít komunikací s klientem a nastavením očekávání. I tak se ale může stát, že selže lidský faktor a k negativní referenci ať už pravdivé, či nikoliv může dojít. Dalším rizikovým faktorem je krádež vybavení nebo jeho

porucha. Na toto riziko lze vzít opatření připojištěním majetku. Problém zůstává, pokud dojde k poruše během fotografování. V takovémto případě je dobré vlastnit záložní fotoaparát, což je ale pro mnoho fotografů finančně nedostupné. Pokud by se fotograf rozhodl pořídit druhý záložní fotoaparát je nutné započítat tuto cenu do nákladové analýzy. Dalším problémem by mohla být nízká poptávka. Nízká poptávka může vzniknout hned z několika hledisek. Fotografové by měli sledovat aktuální trendy, protože podobně jako jiná odvětví, je i ve fotografii aktuální trend například v úpravě fotografií. Pokud by fotograf nesledoval tyto trendy, tak by mohlo dojít k poklesu poptávky ze stran zákazníků. Dalším významným rizikem je selhání dodavatelů. Ať už se jedná o nekvalitně provedenou zakázku nebo přerušení dodávky, vzniká pro fotografa nepříjemná situace. Fotograf může předejít těmto problémům například naskladněním produktů, avšak u dodavatelů služeb to není reálné.

## ZÁVĚR

V teoretické části této diplomové práce jsou definovány základní předpoklady, které pomohou k porozumění tématu. Pomocí literární rešerše jsou v této části shrnuty nejzásadnější poznatky z oblasti poskytování služeb, marketingového mixu, marketingového výzkumu a podnikatelských strategií. Tyto teoretické poznatky jsou dále využity v praktické části. Dostupná literatura je spíše obecná a v případě zaměření na služby ve fotografickém průmyslu je také velmi omezená.

Fotografický trh není nijak zvlášť regulován, a proto jsou podmínky pro nově příchozí podnikatelský subjekt spíše formalitou. Díky této otevřenosti může získat živnostenské oprávnění téměř kdokoli, čímž vzniká riziko velké konkurence, a proto je třeba diverzifikovat strategii v tomto odvětví a nabízet odlišnou službu a zajímavý produkt, kterým dojde k odlišení se od konkurence.

Na spotřebitelském trhu existuje dle šetření poptávka po fotografických službách, která je velmi specifická. Zákazníci požadují různorodost při poskytování fotografické služby, která spočívá především ve změně stylů fotografií, například fashion, glamour, business portrét apod. Zároveň preferují tištěnou formu fotografií stejně jako digitální výstup. To je přístup, který musejí fotografové změnit, jelikož většina se v první řadě soustředí na digitální formu fotografie. Fotografové se spíše zaměřují na řemeslo, tedy na kvalitu výstupu fotografií, avšak zapomínají na podnikatelskou stránku businessu. Jsou tedy méně vzdělaní v oblasti podnikání, řízení financí, v cenotvorbě nebo například v marketingových aktivitách.

Díky těmto zjištěním vznikl v projektové části praktický návrh, jak by mělo vypadat poskytování služby, jaké produkty může fotograf nabízet a jakým aktivitám v oblasti marketingu se věnovat. Ve výčtu všech možností si fotograf může vybrat ty, ve kterých se cítí nejsilnější, avšak vždy by měly být veškeré aktivity rovnoměrně rozloženy mezi online a offline marketing. Nelze se věnovat pouze jediné oblasti a druhou zanedbávat jen proto, že se v ní fotograf necítí sebestjistě. Sebedůvěra fotografů určuje to, do jaké míry mají schopnost ocenit se a prodat se.

Dalším faktorem, který vstupuje do ocenění služeb a produktů jsou skutečné fixní i variabilní náklady, které fotografové nedovedou v reálné praxi identifikovat. Proto vznikly nákladové analýzy, které pomohou fotografům stávajícím, ale i začínajícím získat přehled o vzniku nákladů, jejich kalkulaci a o tom, jak se tyto náklady promítnou do cenotvorby. Součástí

práce je také časový plán, aby si fotograf dovedl představit, které činnosti si bude třeba osvojit ještě před zahájením podnikání a které činnosti fungují současně při chodu businessu. S tímto také souvisí bod zlomu, který byl identifikován jak v čase, tak v počtu klientů, které je třeba odbavit, aby se začal generovat zisk. Do každého podnikání vstupují i určitá rizika, která je třeba brát v potaz, a proto vznikla ve finální části riziková analýza, která seřazuje rizika dle priority a pořadí, ve kterém je třeba je řešit.

Na závěr práce je dobré zdůraznit, že fotografové musí zvýšit své aktuální ceníky, aby jejich podnikání mohla být profitabilní. Nejprve je ale třeba vytvořit kostru služby, kde budou definovány jednotlivé kroky a celý proces služby bude zaměřen na proces transformace klientů, změny vizáže, příjemnou atmosféru, profesionální vedení během fotografování a přátelský přístup. Služba musí být doprovázena doplňkovými službami jako je úprava vizáže nebo styling. Finální fotografie by měla být technicky na profesionální úrovni, poskytovaná jak v tištěné, tak v digitální podobě a zhotovena v rámci luxusního produktu s dárkovým balením, aby zákazník vnímal hodnotu produktu a jeho cenu jako rovnocennou výměnu a správnou investici. Mimo tyto fotografické činnosti je třeba, aby se fotograf zaměřil na vedení svého podnikání a jednotlivé činnosti. Každý měsíc by se měl pravidelně věnovat propočtu nákladů, řízení financí, sledování finančních toků a přípravě podkladů pro účetnictví. Kontrola bankovních účtů by měla být na denní bázi. Další aktivity fotografa by měly směřovat k marketingovým činnostem. Věrnostní programy pro zákazníky nejsou finančně náročné, ale mohou umožnit návraty klientů. Účast na veletrzích, výstavách a networkingových akcích je třeba podpořit dárkovými poukazy, materiály a zajímavými fyzickými předměty, které si potenciální klienti uchovají nebo je rovnou motivují k nákupu služby. Takto lze získat nové klienty, ale veškeré aktivity by měly být důkladně naplánovány, aby byly rovnoměrně rozloženy nejen v časovém období, ale i v zaměření na cílovou skupinu zákazníků. Pro fotografa je nezbytné vlastnit webové stránky a spravovat sociální sítě, kde lze udržovat kontakt se zákazníky online.

Sjednotit veškeré aktivity vyžaduje dostatek času a plánování. Nejdůležitější je ale vytrvalost a odpovědnost, kterou si každý podnikatel musí osvojit. U fotografie toto platí dvojnásobně, jelikož je velice náročné vybudovat vracející se klientelu a pozitivní reference.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

ALL BUSINESS, ©1999-2016. The five basic methods of market research. *Allbusiness.com* [online]. [cit. 2018-02-21]. Dostupné z: <http://www.allbusiness.com/the-five-basic-methods-of-market-research-1287-1.html>

CZ NACE, © 2018. Fotografické činnosti. *Nace.cz* [online]. [cit. 2018-01-30]. Dostupné z: <http://www.nace.cz/nace/74-20-fotograficke-cinnosti/>

FIREMNIFINANCE.CZ, © 2016. Obsahové náplně volných živností. *Firemnifinance.cz* [online]. [cit. 2018-02-11]. Dostupné z: <https://firmy.finance.cz/zivot-podnikatele/start/obsahove-naplnne-zivnosti/volne/du6698-68-68-fotograficke-sluzby>

HUMAN KINETICS, ©2016. Step sof the research process. *Humankinetics.com* [online]. [cit. 2016-01-05]. Dostupné z: <http://www.humankinetics.com/excerpts/excerpts/steps-of-the-research-process>

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-4670-8.

JOHNSON, Gerry, Kevan SHOLES a Richard WHITTINGTON. *Exploring corporate strategy*. 8th ed. Harlow: FT Prentice Hall, 2008. ISBN 978-0-273-71192-6.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. [4. vyd.]. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.

KURZYCZ, © 2000–2018. Mzdy – vývoj mezd, průměrné mzdy 2018–5 let. *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2018-01-30]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/>

KVALITNÍFOTKY.CZ, © 2017. Produkty. *Kvalitnifotky.cz* [online]. [cit. 2018-01-30]. Dostupné z: <https://www.kvalitnifotky.cz/produkty/>

LEIBENSTEIN, Harvey, 2012. Bandwagon, Snob, and Veblen Effect in the Theory of Consumers' Demand. *The Quarterly Journal of Economics* [online]. Oxford University Press, Vol. 64, Issue 2, s. 183-207. [cit. 2018-04-10]. Dostupné z: [http://www.redeco.economia.unam.mx/home/Pdf/bibliografia/LeibensteinBandwagon\\_SnobandVebleneffects.pdf](http://www.redeco.economia.unam.mx/home/Pdf/bibliografia/LeibensteinBandwagon_SnobandVebleneffects.pdf)

MANAGEMENT MANIA, ©2011-2013. Marketingový mix 4P. *Managementmania.cz* [online]. 5.11.2015 [cit. 2017-04-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/marketingovy-mix-4p>

MANAGEMENT MANIA, ©2011-2013. Propagace. *Managementmania.cz* [online]. 29.5.2013 [cit. 2017-04-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/propagace>

MANAGEMENT, MARKETING, ©2018. Typy podnikatelských strategií. *Management-marketing.studentske.eu* [online]. [cit. 2018-01-30]. Dostupné z: <http://management-marketing.studentske.eu/2008/06/typy-podnikatelskch-strategi.html>

MARKETING MIX, ©2015. Marketingový výzkum – jeho techniky a fáze. *Marketing-mix.cz* [online]. [cit. 2018-01-30]. Dostupné z: <http://www.marketing-mix.cz/reklama-offline/152-marketingovy-vyzkum-jeho-techniky-a-faze-a.html>

MUMM, Christie, 2017. *The Art of Selling Portrait Photography: In-Person Sales Techniques to Maximize Customer*. 1st ed. Amherst Media. ISBN 978-1682032329

NUGIS FINEM, Z.S., © 2016-2017. Licence k fotografickému dílu. *Iurium.cz* [online]. [cit. 2018-01-31]. Dostupné z: <https://www.iurium.cz/2017/02/06/licence-fotografie/>

PODNIKATEL.CZ, © 2007-2018. 7 kroků, jak se vyrovnat s tajemným GDPR, tedy ochranou osobních údajů ponovu. *Podnikatel.cz* [online]. [cit. 2018-02-15]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/7-kroku-jak-se-vyrovnat-s-tajemnym-gdpr-tedy-ochranou-osobnich-udaju-ponovu/>

PORTAL, ©2005-2016. Metody sběru dat. *Portal.cz* [online]. [cit. 2017-12-05]. Dostupné z: <http://www.portal.cz/scripts/detail.php?id=24159>

PREUSS, Karel, 2008. *Podnikatelské strategie*. 2. vyd. Praha: Bankovní institut. ISBN 978-80-7265-134-4

PROFESSIONAL ACADEMY, 2002. Marketing theories – the marketing mix – from 4P'S to 7P'S. *Professionalacademy.com* [online]. [cit. 2018-04-01]. Dostupné z: <http://www.professionalacademy.com/blogs-and-advice/marketing-theories---the-marketing-mix---from-4-p-s-to-7-p-s>

STRATEG, © 2016. Strategická situační analýza. *Strateg.cz* [online]. [cit. 2017-12-05]. Dostupné z: [http://www.strateg.cz/Strategicka\\_analyza.html](http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html)

ŠRÁMEK, Jan, 2009. Metody sběru dat v kvantitativním výzkumu. *M-journal.cz* [online]. 27.4.2009 [cit. 2017-12-20]. Dostupné z: [http://www.m-journal.cz/cs/marketingovy-vyzkum/metody-sberu-dat-v-quantitativnim-vyzkumu\\_\\_s390x5140.html](http://www.m-journal.cz/cs/marketingovy-vyzkum/metody-sberu-dat-v-quantitativnim-vyzkumu__s390x5140.html)

THE MARKET, MEDIA, LIFE, ©2016. Marketing 101: Primary data – kontent methods. *Marketmedialife.blogspot.cz* [online]. [cit. 2017-12-21]. Dostupné z: <http://marketmedialife.blogspot.cz/2012/08/marketing-101-primary-data-contact.html>

TRADESMART, © 2018. Jak funguje lidský mozek a psychika při obchodování? *Tradesmart.cz* [online]. [cit. 2018-04-01]. Dostupné z: <https://www.tradesmart.cz/historicky-prehled-tech-nejvyznamnejsich-financnich-krizi-ve-svete-aneb-vsechno-byste-meli-vedet/>

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

ZÁKONYPRODLIDI.CZ, © 2010-2017. Druhy živností. *Zakonyprolidi.cz* [online]. [cit. 2017-12-15]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455#cast2>

ZAROHEM, © Visnery, 2008. Marketing služeb – package, rozšířený, marketingový mix. *ZaRoheM.cz* [online]. 15.3.2008 [cit. 2017-04-01]. Dostupné z: <http://blog.zarohem.cz/clanek.asp?cislo=695>

ŽIVNOSTLEU, © 2010-2017. Co je živnost. *Živnosti.eu* [online]. [cit. 2017-12-15]. Dostupné z: <https://www.xn--ivnosti-cxb.eu/co-je-zivnost/>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

|      |  |
|------|--|
| 4P   | Price, Place, Promotion, Product   |
| 7P   | Price, Place, Promotion, Product, People, Physical Evidence, Process             |
| B2B  | Business to Business   |
| B2C  | Business to Customer   |
| CFŠ  | Centrum FotoŠkoda  |
| CODB | Cost of Doing Business   |
| ČR   | Česká republika  |
| DPH  | Daň z přidané hodnoty  |
| EET  | Elektronická evidence tržeb  |
| EU   | Evropská Unie  |
| GDPR | General Data Protection Regulation   |
| HDD  | Hard Disk Drive  |
| HDP  | Hrubý domácí produkt   |
| IT   | Informační technologie   |
| IPS  | In-Person Sale   |
| Kč   | Koruna česká   |
| NACE | Nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté européenne |
| PPC  | Pay-per-click  |
| SEO  | Search Engine Optimization   |
| SWOT | Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats                                    |
| SZP  | Sociální a zdravotní pojištění   |
| USB  | Universal Serial Bus   |



**SEZNAM OBRÁZKŮ**

|  |     |
|--|-----|
| Obrázek 1 - Marketingový mix 7P .....  | 15  |
| Obrázek 2 - Fáze výzkumného procesu .....  | 30  |
| Obrázek 3 - Myšlenkové postoje .....   | 40  |
| Obrázek 4 - Graf: Vývoj výše průměrné mzdy v Kč .....  | 45  |
| Obrázek 5 - Graf: Spokojenost respondentů s profesionálním fotografem .....  | 49  |
| Obrázek 6 - Graf: Křivka poptávky po deseti portrétních fotografiích .....   | 50  |
| Obrázek 7 - Graf: Preference společného fotografování .....  | 51  |
| Obrázek 8 - Graf: Preference respondentů ohledně stylů fotografie .....  | 51  |
| Obrázek 9 - Graf: fotografické činnosti dle příjmu .....   | 54  |
| Obrázek 10 - Graf: Průměrná tržba na jednoho klienta v závislosti na počtech setkání<br>a formě výsledných fotografiích..... | 55  |
| Obrázek 11 - Graf: Průměrný počet klientů za měsíc v závislosti na lokalitě.....   | 56  |
| Obrázek 12 - Graf: Průměrná tržba na jednoho klienta v závislosti na lokalitě .....  | 56  |
| Obrázek 13 - Graf: Průměrný měsíční zisk fotografů.....  | 57  |
| Obrázek 14 - Graf: Cíl fotografů, jak by si přáli, aby byla vnímaná jejich služba.....                                       | 59  |
| Obrázek 15 - Graf: Množství respondentů v %, kteří využívají následující<br>marketingové nástroje .....                      | 60  |
| Obrázek 16 - Graf: Sebehodnocení fotografů v různých situacích.....  | 61  |
| Obrázek 17 - Žánry portrétní fotografie .....  | 69  |
| Obrázek 18 - Hlavní a doplňkové služby.....  | 70  |
| Obrázek 19 - Produkt album.....  | 72  |
| Obrázek 20 - Produkt album.....  | 72  |
| Obrázek 21 - Produkt fotokniha.....  | 73  |
| Obrázek 22 - Produkt foliobox .....  | 74  |
| Obrázek 23 - Produkt foliobox a pasparty .....   | 74  |
| Obrázek 24 - Produkt rám.....  | 75  |
| Obrázek 25 - Prezentace fotografií .....   | 77  |
| Obrázek 26 - Tištěné materiály.....  | 83  |
| Obrázek 27 - Vystavení na networkingové akci .....   | 84  |
| Obrázek 28 - Graf: Bod zvratu .....  | 102 |
| Obrázek 29 - Časový plán.....  | 103 |

**SEZNAM TABULEK**

|   |     |
|---|-----|
| Tabulka 1 - Vlastnosti kontaktních metod.....                           | 26  |
| Tabulka 2 - Typy výběrových souborů.....                                | 28  |
| Tabulka 3 - Typy otázek.....  | 30  |
| Tabulka 4 - Specifika tržního prostředí.....                            | 47  |
| Tabulka 5 - SWOT analýza.....   | 67  |
| Tabulka 6 - Náklady na zřízení studia.....                              | 92  |
| Tabulka 7 - Náklady na fotografické vybavení.....                       | 95  |
| Tabulka 8 - Náklady na provoz činnosti.....                             | 97  |
| Tabulka 9 - Kostra služby včetně časové dotace.....                     | 97  |
| Tabulka 10 - Časová dotace na jednoho klienta.....                      | 98  |
| Tabulka 11 - Náklady na provoz činnosti na jednoho klienta.....         | 98  |
| Tabulka 12 - Kalkulace ceny za službu.....                              | 99  |
| Tabulka 13 - Kalkulace cen produktů.....                                | 100 |
| Tabulka 14 - Souhrn kalkulace produktů a služeb na jednoho klienta..... | 101 |
| Tabulka 15 - Analýza rizik.....   | 104 |

## SEZNAM PŘÍLOH

- PŘÍLOHA P I      ELEKTRONICKÉ ŠETŘENÍ NA SPOTŘEBITELSKÉM TRHU  
FOTOGRAFICKÝCH SLUŽEB
- PŘÍLOHA P II     ELEKTRONICKÉ ŠETŘENÍ NA FOTOGRAFICKÉM TRHU

# PŘÍLOHA P I: ELEKTRONICKÉ ŠETŘENÍ NA SPOTŘEBITELSKÉM TRHU FOTOGRAFICKÝCH SLUŽEB

## Výzkum na spotřebitelském trhu fotografických služeb

Dobrý den, jmenuji se Tereza Linhartová a jsem studentkou posledního ročníku magisterského studia na Fakultě managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně.

Ráda bych Vás požádala o pár minut Vašeho času pro vyplnění tohoto dotazníku ohledně fotografických služeb.

O výsledky v elektronické podobě je možné zažádat přes email nebo počkat na uveřejnění diplomové práce.

Děkuji za Váš čas a pravdivé odpovědi.

Tereza Linhartová  
[www.terezalinhartova.com](http://www.terezalinhartova.com)  
[info@terezalinhartova.com](mailto:info@terezalinhartova.com)

\*Povinné pole

### Demografické údaje

#### 1. Jaké je Vaše pohlaví? \*

Označte jen jednu elipsu.

Žena

Muž

#### 2. Jaký je Váš věk? \*

Označte jen jednu elipsu.

15-25 let

26-40 let

41-60 let

61 let a více

**3. Jaké je Vaše bydliště? \***

Označte jen jednu elipsu.

- Hlavní město Praha
- Jihočeský kraj
- Jihomoravský kraj
- Karlovarský kraj
- Kraj Vysočina
- Královéhradecký kraj
- Liberecký kraj
- Moravskoslezský kraj
- Olomoucký kraj
- Pardubický kraj
- Plzeňský kraj
- Středočeský kraj
- Ústecký kraj
- Zlínský kraj

**4. Měli jste někdy zkušenost s profesionálním fotografem? \***

Označte jen jednu elipsu.

- Ano *Přeskočte na otázku 5.*
- Ne *Přeskočte na otázku 6.*

*Přeskočte na otázku 5.*

## Hodnocení zkušenosti

**5. Při jaké příležitosti to bylo a jak hodnotíte tuto zkušenost?**

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

|  | Velmi pozitivní       | Spíše pozitivní       | Neutrální             | Spíše negativní       | Rozhodně negativní    |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Svatba   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Portrét (business, rodinný, new bom, akt, glamour, casual apod.) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Reportáž   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Dokument   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Focení přírody   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Focení architektury  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

*Přeskočte na otázku 7.*

## Důvody

**6. Proč jste se zatím nenechali vyfotit sami, s rodinou (nebo při jiné příležitosti)?**

*Označte jen jednu elipsu.*

- Mít fotografie pro mě není důležité.
- Mám fotografie, které sám/sama pořídím mobilem nebo foťákem.
- Mám fotografie od známého, hobby fotografa.
- Finančně je to pro mě nedostupné.
- Jiné: \_\_\_\_\_

*Přeskočte na otázku 7.*

## Investice

### Uvažujte následující situaci:

---

Předpokládejte, že Vám fotograf poskytne kvalitní službu, bude se Vám dostatečně věnovat, zajistí vizáž a styling. Focení proběhne dle Vašich předem stanovených představ. Výsledkem bude deset upravených portrétních fotografií v tištěné i v digitální podobě a krásném dárkovém balení.

**7. Kolik peněz jste ochotni investovat do těchto deseti portrétních fotografií? \***

*Označte jen jednu elipsu.*

- 0 Kč
- 1000 - 3000 Kč
- 3001 - 5000 Kč
- 5001 - 8000 Kč
- 8001- 10 000 Kč
- Více jak 10 000 Kč

**8. V jaké formě preferujete fotografie? \***

*Označte jen jednu elipsu.*

- Digitální
- Tištěná
- Digitální i tištěná

**9. Necháváte si vyvolat nebo vytisknout fotografie, které sami nafotíte? \***

*Označte jen jednu elipsu.*

- Spíše ano
- Spíše ne

**10. Máte zájem o kvalitní portrétní fotografie? \***

*Označte jen jednu elipsu.*

- Ano *Přeskočte na otázku 11.*
- Ne *Přestaňte tento formulář vyplňovat.*

## Investice

**11. S kým byste se chtěli nechat vyfotit?**

*Zaškrtněte všechny platné možnosti.*

- Sám/sama
- S rodinou
- S přáteli
- S domácími mazlíčky
- Jiné: \_\_\_\_\_

**12. O jaký styl fotografií máte zájem?**

*Zaškrtněte všechny platné možnosti.*

- Fashion - portrét, kde můžete vypadat jako z titulní stránky časopisu
- Glamour - večerní šaty, noblesa, elegance, šarm a třpyt šperků
- Boudoir - odhalenější snímky v nočním prádle, nikoliv vulgární
- Přirozený - tak, jak vypadáte a chodíte každý den
- Business - firemní portrét, který říká, co děláte a ukazuje Vaši profesionalitu
- Akt - intimní snímky
- Fine art - umělecké snímky

---

Používá technologii



# PŘÍLOHA P II: ELEKTRONICKÉ ŠETŘENÍ NA FOTOGRAFICKÉM TRHU

## Výzkum fotografického trhu

Můžete si přečíst text nebo si pustit video níže, dotazník Vám zabere 5 - 10 minut času.

Dobrý den, jmenuji se Tereza Linhartová, jsem portrétní fotografka a lektorka. Jsem také studentkou posledního ročníku magisterského studia na Fakultě managementu a ekonomiky na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Mým cílem je propojit svět businessu a umění, a proto v rámci diplomové práce navrhnu business model pro fotografy. K výzkumu trhu mi pomohou Vaše odpovědi.

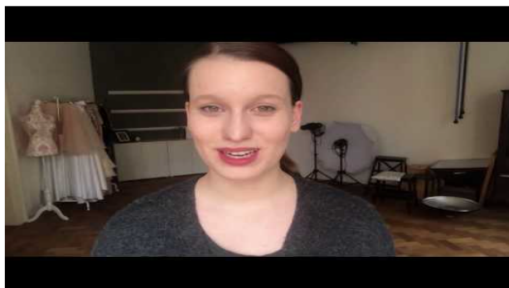
Některé jsou snadné a obecné, jiné jsou velmi úzce zaměřeny na Vaši finanční situaci, náklady, zisky, tržby apod. Chtěla bych Vás požádat o pravdivé odpovědi. Výzkum je zcela anonymní a výsledky budou přehledně zpracovány na mém webu a to v průběhu dubna. Diplomová práce bude veřejně ke stažení, takže si můžete projít detailní rozpracování výsledků a celý návrh business modelu. Věřím, že i přes otázky "na tělo" bude výzkum zajímavý a výsledky z něj o to více. Jako fotografa Vás určitě zajímá, jak si vede aktuální trh fotografických služeb a jak k podnikání přistupují Vaši kolegové.

Děkuji mnohokrát za Váš čas a úsilí věnované tomuto dotazníku a pokud máte zájem o více informací ohledně výzkumu, neváhejte mě kontaktovat přes email. Děkuji a přeji pěkný den.

Tereza Linhartová  
[www.terezalinhartova.com](http://www.terezalinhartova.com)  
[www.edukace.terezalinhartova.com](http://www.edukace.terezalinhartova.com)  
[info@terezalinhartova.com](mailto:info@terezalinhartova.com)

\*Povinné pole

## Úvod



<http://youtube.com/watch?v=roAKi2Q0WVs>

## Demografické údaje

---

### 1. Jaké je Vaše pohlaví? \*

Označte jen jednu elipsu.

- Žena  
 Muž

### 2. Jaký je Váš věk? \*

Označte jen jednu elipsu.

- 15-25 let  
 26-40 let  
 41-60 let  
 61 let a více



**3. Jaké je Vaše bydliště? \***

*Označte jen jednu elipsu.*

- Hlavní město Praha
- Jihočeský kraj
- Jihomoravský kraj
- Karlovarský kraj
- Kraj Vysočina
- Královéhradecký kraj
- Liberecký kraj
- Moravskoslezský kraj
- Olomoucký kraj
- Pardubický kraj
- Plzeňský kraj
- Středočeský kraj
- Ústecký kraj
- Zlínský kraj

**4. Kolik let je Vaše praxe v oboru fotografie? \***

---

**5. Jaký je Váš hlavní obor ve fotografii? \***

*Zaškrtněte všechny platné možnosti.*

- Portrétní fotografie (business, casual, glamour, boudoir, rodinný, new born apod.)
- Svatba
- Reportáž
- Dokument
- Architektura
- Příroda
- Produktová fotografie
- Fashion fotografie
- Street fotografie
- Jiné: \_\_\_\_\_

**6. Fotografie je pro Vás: \***

*Označte jen jednu elipsu.*

- Hlavní příjem
- Vedlejší příjem
- Hobby - za focení si berete peníze, ale příjem je natolik nízký, že je osvobozen od daně  
*Přeskočte na otázku 7.*
- Hobby - za focení si neberete žádné finanční prostředky *Přeskočte na otázku 19.*

**Vy a Vaše podnikání**

**7. V jaké formě dodáváte klientům fotografie? \***

*Označte jen jednu elipsu.*

- Tištěné  
 Digitální  
 Tištěné i digitální

**8. Kolikrát se obvykle osobně setkáváte s klientem od přijetí poptávky po dokončení zakázky? \***

*Označte jen jednu elipsu.*

- 1x  
 2x  
 3x  
 4x  
 Více jak 4x  
 S klienty se přímo nesetkávám

**9. Kolik průměrně máte platících zákazníků za měsíc? (můžete vypočítat jako celkový počet platících zákazníků za rok a číslo vydělit dvanáctí) \***

---

**10. Kolik peněz v průměru utržíte na jednoho klienta? Uveďte v Kč. \***

---

**11. Jaký je Váš roční zisk z fotografických služeb před zdaněním? Uveďte v tis. Kč. (zisk = výnosy - náklady) \***

---

**12. Jaké jsou Vaše ROČNÍ FIXNÍ náklady na podnikání? Pokud tyto náklady neznáte, napište NEVÍM. (fixní náklady jsou takové náklady, které Vám vznikají každý měsíc, nezávisle na tom, zda máte klienty nebo nikoliv. Například: nájem ateliéru, provoz webu, internet, mobilní tarif, software apod.) \***

---

**13. Dáváte svým klientům k podpisu některý z následujících dokumentů? \***

*Zaškrtněte všechny platné možnosti.*

- Model release  
 Všeobecné obchodní podmínky  
 Ochrana osobních údajů (např. GDPR)  
 Autorská smlouva s licencí  
 Nedávám žádné dokumenty

**14. Platí u Vás klient zvlášť za službu (focení) a zvlášť za produkty (výsledné fotografie)? \***

Označte jen jednu elipsu.

- Ano  
 Ne

**15. Zohledňujete následující položky při tvorbě ceníku? \***

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

|   | Ano                   | Ne                    |
|---|-----------------------|-----------------------|
| Konkurence  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Fixní náklady   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Marže   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Vnímaná hodnota služby a produktu (to, co si myslíte, že jsou klienti ochotni zaplatit) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

**16. Jak chcete, aby zákazníci vnímali Vaši službu/produkt? \***

Označte jen jednu elipsu.

- Základní produkt, cenově dostupné pro většinu zákazníků  
 Průměrná kvalita, průměrná cena  
 Vysoká kvalita, prémiová cena

**17. Které z následujících nástrojů a aktivit marketingu využíváte? \***

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- WEB  
 Sociální sítě  
 SEO, PPC  
 Email marketing  
 Tištěné propagační materiály (vizitky, brožury, letáky apod.)  
 Networking  
 Veletrhy, výstavy  
 Spolupráce s jinými subjekty  
 Poukazy  
 Věrnostní program  
 Recenze a hodnocení  
 Word of mouth (reference)  
 Public relations (články, rozhovory apod.)  
 Vytváření komunity  
 Jiné: \_\_\_\_\_

**18. Jak se vnímáte v jednotlivých oblastech podnikání? \***

*Označte jen jednu elipsu na každém řádku.*

|  | Rozhodně<br>dobře     | Spíše<br>dobře        | Neutrálně             | Spíše<br>špatně       | Rozhodně<br>špatně    |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Kvalita poskytnutí služby                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kvalita editace fotek a<br>výsledného produktu | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Komunikace s klienty                           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Online marketing                               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Offline marketing                              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Time management                                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Cenotvorba                                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Řízení financí                                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Sebedůvěra                                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

*Přestaňte tento formulář vyplňovat.*

## **Budoucí cíle**

**19. Chtěli byste ze svého hobby udělat profitabilní podnikání? \***

*Označte jen jednu elipsu.*

Ano

Ne