

# **Projekt aplikace nástrojů marketingu pro nově vznikající firmu s fotografickými službami na trhu USA**

Bc. Gabriel Robek

---

Diplomová práce  
2017



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2016/2017

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Gabriel Robek**  
Osobní číslo: **M14423**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a marketing**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt aplikace nástrojů marketingu pro nově vznikající firmu s fotografickými službami na trhu USA**

Zásady pro vypracování:

## Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

### I. Teoretická část

- Prostudujte literaturu marketingového mixu a marketingové komunikace a zpracujte rešerši.
- Prozkoumejte a přehledně zpracujte možnosti internetové propagace.

### II. Praktická část

- Kriticky zhodnoťte podmínky na konkrétním trhu v USA.
- Navrhněte marketingový mix pro daný trh.
- Využijte moderní marketingové techniky pro komunikaci se zákazníky.
- Vyhodnoťte náklady a výnosy zvolené strategie.

## Závěr

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

Seznam odborné literatury:

**BAČUVČÍK, Radim. Teorie a praxe v marketingové komunikaci. Zlín: Radim Bačuvčík – VeRBuM, 2015, 190 s. ISBN 978-80-87500-68-2.**

**CHAFFEY, Dave a Fiona ELLIS-CHADWICK. Digital marketing. Sixth edition. Harlow: Pearson, 2016, 702 s. ISBN 978-1-292-07761-1.**

**CLOW, Kenneth E. a Donald BAACK. Integrated advertising, promotion, and marketing communications. Seventh edition. Boston: Pearson, 2016, 496 s. ISBN 978-1-292-09363-5.**

**KUMAR, Nirmalya. Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu. Praha: Grada, 2008, 236 s. ISBN 978-80-247-2439-3.**

**LEBOFF, Grant. Digital selling: how to use social media and the web to generate leads and sell more. London: Kogan Page, 2016, 208 s. ISBN 978-0-7494-7507-9.**

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Kristián Palich**

Datum zadání diplomové práce: **15. prosince 2016**

Termín odevzdání diplomové práce: **18. dubna 2017**

Ve Zlíně dne 15. prosince 2016

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 připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání 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.

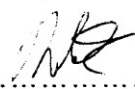
## Prohlašuji,

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

18.4.2012

Jméno a příjmení: GABRIEL ROBEK

  
.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Cílem práce je aplikace marketingových nástrojů pro nově vznikající firmu na trhu fotografických služeb. Práce se zabývá analýzou prostředí začínající firmy. Jejím výsledkem je zjištění, že předpoklady o konkurenci firmy nebyly zcela přesné. Za pomoci SWOT analýzy byly identifikovány možnosti firmy a prvky vyžadující zlepšení. Na tomto základě byl vytvořen marketingový mix a popsány prvky marketingové komunikace s kroky, jejichž aplikace přiblíží firmu požadovaným výsledkům a vyššímu odbytu.

Klíčová slova: marketing služeb, marketingový mix, internetová komunikace, digitální marketing, analýza konkurence

## **ABSTRACT**

The goal of this thesis is an application of marketing tools for a newly created photography services company. The work is concerned with analysis of the new company's environment. The result is a finding that the company's competition projections weren't entirely accurate. With the aid of SWOT analysis, capabilities of the company were identified along with elements needing improvement. Based on this a marketing mix was created and marketing communication components and steps were described, application of which will bring the company closer to desired outcomes and higher sales.

Keywords: services marketing, marketing mix, internet communication, digital marketing, competition analysis

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ</b> .....	<b>13</b>
1.1 SEGMENTACE .....	13
1.2 TARGETING .....	14
1.3 POSITIONING .....	15
1.3.1 Poziční mapy .....	15
1.4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM.....	16
<b>2 SITUAČNÍ ANALÝZA</b> .....	<b>18</b>
2.1 MÍKROPROSTŘEDÍ .....	18
2.1.1 Konkurence .....	18
2.1.2 Zákazník.....	19
2.1.2.1 Proces rozhodování.....	19
2.1.2.2 Spotřební chování .....	20
2.1.3 Prostředníci.....	22
2.1.4 Dodavatelé.....	22
2.2 MAKROPROSTŘEDÍ .....	23
2.2.1 Politické.....	23
2.2.2 Ekonomické.....	23
2.2.3 Sociální.....	24
2.2.4 Technologické .....	24
2.3 SWOT ANALÝZA.....	24
<b>3 MARKETINGOVÝ MIX SLUŽEB</b> .....	<b>25</b>
3.1 CHARAKTERISTIKY SLUŽEB .....	25
3.1.1 Kvalita služeb.....	27
3.1.2 Flexibilita spotřeby.....	29
3.2 PRODUKT.....	29
3.3 CENA.....	30
3.4 DISTRIBUCE.....	31
3.5 KOMUNIKACE.....	31
3.5.1 Cíle komunikace.....	33
3.6 PROCESY .....	33
3.6.1 Řízení nepravidelné poptávky a řízení kapacity .....	33
<b>4 KOMUNIKAČNÍ MIX</b> .....	<b>34</b>

4.1	REKLAMA.....	34
4.2	PUBLIC RELATIONS.....	36
4.3	PODPORA PRODEJE .....	36
4.4	OSOBNÍ PRODEJ .....	37
4.5	PŘÍMÝ MARKETING.....	37
4.6	ALTERNATIVNÍ MARKETING .....	37
4.7	DIGITÁLNÍ MARKETING .....	38
4.7.1	Viralita.....	38
4.7.2	Internetová přítomnost .....	38
4.7.3	Obsah.....	38
4.7.4	Online kanály .....	39
4.7.5	Webová stránka .....	39
4.7.6	Sociální média .....	39
4.7.7	Blog .....	40
4.7.8	Affiliate marketing .....	40
4.7.9	SEO .....	41
4.7.10	PPC.....	41
4.7.11	Mobilní marketing.....	42
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>43</b>
<b>5</b>	<b>CHARAKTERISTIKA FIRMY A JEJÍHO PROSTŘEDÍ.....</b>	<b>44</b>
5.1	FIRMA .....	44
5.1.1	Analýza webových stránek.....	44
5.2	MAKROPROSTŘEDÍ .....	46
5.2.1	Legislativa .....	46
5.2.2	Ekonomika .....	47
5.2.3	Demografie.....	47
5.2.4	Technologie.....	47
5.3	CHARAKTERISTIKA JACKSONU .....	48
5.4	ZÁKAZNÍCI .....	48
5.4.1	Rodiny .....	49
5.4.2	Mladé páry.....	49
5.4.3	Maturující středoškoláci.....	49
5.4.4	Poskytovatelé služeb a firmy.....	50
5.4.5	Svatebčané.....	50
5.5	KONKURENTI.....	52
5.5.1	Hlavní konkurenti.....	52
5.5.2	Vedlejší konkurenti .....	71
5.6	DALŠÍ PRVKY MIKROPROSTŘEDÍ.....	78
5.6.1	Plánovací agentury .....	78
5.6.2	Tisk fotografií a tvorba alb.....	79
5.6.3	Doručovací služby.....	80
5.7	SWOT ANALÝZA.....	81
5.7.1	Silné stránky .....	81
5.7.2	Slabé stránky .....	82
5.7.3	Příležitosti.....	83

5.7.4	Hrozby .....	84
<b>6</b>	<b>PROJEKT APLIKACE MARKETINGOVÝCH NÁSTROJŮ .....</b>	<b>85</b>
6.1	SHRNUTÍ ANALÝZ .....	85
6.2	URČENÍ CÍLŮ PROJEKTU .....	86
6.2.1	Targeting .....	86
6.2.2	Positioning .....	87
6.2.3	Konkrétní cíle .....	88
6.3	SPECIFIKACE PLÁNŮ .....	88
6.3.1	Získání lokálních referencí .....	88
6.3.2	Marketingový mix .....	90
6.3.3	Vytvoření profilu na sociálních sítích .....	94
6.3.4	Tvorba internetového affiliate marketingu .....	95
6.3.5	Do konce června kompletně optimalizovat web .....	96
6.3.6	Navázání spolupráce s pěti firmami v odvětví .....	97
6.3.7	PPC reklama .....	97
6.3.8	Optimalizace pro vyhledávání Google .....	99
6.4	ČASOVÁ ANALÝZA .....	100
6.5	NÁKLADOVÁ ANALÝZA .....	101
6.5.1	Výnosy .....	103
6.6	RIZIKOVÁ ANALÝZA .....	104
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>108</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>109</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>113</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>114</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>115</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>116</b>



## ÚVOD

Díky urychleně rostoucímu množství technologických inovací a finanční dostupnosti technických vymožeností se veřejnosti do rukou dostávají technologie, které doposud byly pouze v rukou odborníků. Jednou z nich je i fotoaparát, jehož určitou podobu vlastní a používá dnes skoro každý. To však neznamená, že každý se zákonitě stane profesionálem. Většina lidí si to uvědomuje a díky tomu se fotografické řemeslo stále drží nebo dokonce rozvíjí. Charakteristiky zákazníků se však zužují a specifikují a nejde se proto v současné době věnovat již všem druhům fotografie. Je potřeba se zaměřit pouze na několik okruhů, ve kterých je možno excelovat.

Snad ve všech oborech je dnes již ovšem silná konkurence (a to i právě kvůli dostupnosti fotografické techniky). Firmy potřebují mít přehled o kvalitě a aktivitách firem ostatních a zároveň znát své vlastní zákazníky a přizpůsobovat se jejich potřebám. Na to se práce zaměří jako první - prozkoumá lokální trh fotografických portrétních služeb a dá jej do kontextu s charakteristikou firmy, která se na něm snaží působit. Na jeho základě potom bude stavět vlastní podstatu, tedy aplikovat marketingové poznatky s cílem zlepšit situaci dané firmy.

Nejdříve je však třeba vytyčit teoretické předpoklady. Ty se systematicky budou zabírat stavebním kamenem počínání firmy v oblasti marketingu - tedy plánováním. Následně je rozebráno okolí firmy či odvětví, které má zásadní vliv na formulaci cílů a plánů a směrů, kterými je možné se vydat. Na to navazuje charakteristika trhu služeb, jeho prvků a odlišností. Obzvláště je popsána detailněji komunikační sekce marketingového mixu, která se zastavuje zejména nad internetovou komunikací.

Teoretickým poznatkům následuje rozbor konkrétní praktické situace formou analýz. Je rozebráno zejména konkurenční okolí a možní zákazníci firmy pro portrétní focení. Dále jsou identifikovány i další prvky prostředí, jak širšího obecnějšího, tak i toho bezprostředního i začínající firma samotná. Z těchto poznatků vyplývá SWOT analýza, která je podkladem pro poslední část práce.

V závěrečné části jsou uvedena řešení zjištěných problémů. Je navržen plán pro zlepšení situace firmy a získání lepšího odbytu. Jedná se zejména o návrh komunikačních nástrojů (hlavně internetových), ale dotýká se i ostatních prvků marketingového mixu. Plán je časově rozpracován, zahrnutý jsou i jeho náklady a rizika.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Nově vzniklá firma na trhu fotografických služeb v Jacksonu ve Wyomingu, USA má problémy se ziskem zakázek. Cílem práce je aplikace marketingových nástrojů pro tuto firmu tak, aby jí pomohly vyřešit problémy a výrazně zvýšit odbyt. Nejdříve se práce zaměří na aktivity firmy, její široké okolí a specifičtěji potom na okolí bezprostřední - zejména na zákazníky a konkurenty v oboru. Výzkum bude prováděn zejména sběrem sekundárních informací od stolu v průběhu prvních třech měsíců roku 2017. Metody použité pro zjištění situace firmy jsou následující:

- analýza zákazníků
- analýza konkurence
- analýza webových stránek firmy
- SWOT analýza

Analýza zákazníků se zaměří na rozbor zákazníků portrétní fotografie. Zejména na jejich demografické charakteristiky a jejich motivy. Detailně se zaměří na charakteristiku zákazníků svatebního focení vycházející zase primárně z demografických dat USA a Jacksonu, WY.

Analýza konkurence bude detailním kvalitativním rozbohem aktivit a zejména webových stránek konkurentů na trhu portrétní fotografie v Jacksonu. Ti budou rozděleni do úrovní podle bezprostřednosti hrozby, kdy ti bezprostřední budou popsáni nejpodrobněji. Analýza se bude týkat kvality jejich fotografií, webových stránek a dalších prvků, které lze z jejich stránek (či internetu) vyčíst. Pro lepší orientaci budou vytvořeny poziční mapy podle několika charakteristik.

Analýza webových stránek firmy se bude týkat všech aspektů stránek zadavatelské firmy - jejich vzhledu, funkčnosti, optimalizaci, ale i vzhledu fotografií. Budou zároveň popsány ostatní záležitosti týkající se firmy.

SWOT analýza bude vyústěním předem popsaných a provedených analýz. Bude také vycházet z kratšího popisného rozboru makroprostředí a zahrne i prvky v analýzách nepodchycené. Stane se základem pro určení elementů, jejichž zlepšením firma může přetavit neúspěch v úspěch.

Na základě provedených analýz bude konečně přistoupeno k cílům práce. Hlavním cílem práce je aplikace marketingových nástrojů pro specifikovanou firmu. Tato aplikace má mít

pozitivní dopad na ziskovost firmy zvýšením jejího odbytu. Toho bude docíleno poměrně holistickým přístupem ujasněním cílové skupiny a směru společnosti, přes vytvoření obecnějšího rámce postupu formou marketingového mixu až po popis vybraných prvků komunikačního mixu a popisem kroků pro vylepšení internetového marketingu.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ

Strategické plánování má významnou roli v alokaci zdrojů podniku. Jelikož se firmy snaží o efektivnost, správným nastavením cílů lze potom lépe vymezit, které zdroje a v jaké míře kdy použít, aby se cílů dosáhlo. Základem je tedy určení cílů, na které navazuje samotná strategie, neboli způsob, jak jich dosáhnout.

Poslání vyjadřuje úlohu podniku ve společnosti, to jak chce být firma vnímána, a je stálým či dlouhodobým směrem, kam se snaží firma směřovat. Definice poslání by měla zahrnovat jaké služby firma poskytuje, kde, pro koho služba je, nebo různá důležitá specifika pro zákazníka.

Koncepci dlouhodobého poslání rozpracovávají cíle na menší a konkrétnější složky. Cíle mohou být dlouhodobé, střednědobé či krátkodobé, pro celý podnik či malou jednotku a mohou se týkat zisku, obratu, tržního podílu, distribuce, sociální zodpovědnosti apod. Je třeba dbát na to, aby cíle měly hierarchii (součinně rozpracované od celopodnikových po operační jednotkové), byly jednoznačné, měřitelné, realistické a konzistentní (neměly by si odporovat).

Činnosti firmy jsou potom koordinovány marketingovou strategií a plánem. Jsou to postupně rozpracované kroky, techniky, nástroje a postupy, jak dosáhnout vytyčených cílů. Plán by neměl opomínat ani odhad výsledků a vytyčení možných alternativ. (Cibáková, Rózsa, Cibák, 2008, s. 42-55)

Naopak Beckwith (1997, s. 61-62) nevidí hierarchii plánování a nadřazenost strategie nad taktikou jako zásadní věc. Taktika je podle něj klíčová pro shromažďování informací, protože skrz chyby při kontaktu s trhem se podnik může naučit více. Taktika se může nacházet v jakékoliv části procesu, protože ho sama formuje. Důležitější než vytváření detailního plánu je samotné konání a podrobování firmy tržním zkouškám.

## 1.1 Segmentace

Každý spotřebitel má různé potřeby a různě k nim přistupuje. Spotřebitele tak lze kategorizovat dle určitých kritérií, což firmám pomáhá při určení konkrétnějšího trhu, který obsluhuje, což ve výsledku zvyšuje spokojenost zákazníků, efektivnost a tím i ziskovost podniku. Pro segmentaci spotřebitelů lze použít proměnné:

- Geografické - závisí na původu spotřebitele jako je stát, kraj, město nebo venkov atd.
- Demografické - jedná se především o věk, pohlaví, výšku příjmů, životní fázi, vzdělání, národnost, náboženství, etnicitu, generaci (X, Y, baby boomers aj.), velikost rodiny
- Psychografické - životní styl, společenské vrstvy a osobnostní charakteristiky
- Behaviorální - podle chování zákazníků, což závisí na jejich postojích, znalostech či reakcích na výrobek (míra užívání, přínosy, uživatelský status atd.) (Cibáková, Rózsa, Cibák, 2008, s. 81-90)

## 1.2 Targeting

Neboli tržní cílení, se zabývá využitím předchozí segmentace. Určením kritérií, podle kterých firma rozhoduje o přitažlivosti segmentů, firma dospěje k výběru segmentu či segmentů, na které bude soustředit své aktivity. Vybrané segmenty by měly splňovat kritéria měřitelnosti (jak velký segment je), dostatečné velikosti (dostatek kupní síly), přístupnosti (možnost na segment "dosáhnout"), vhodnosti (výhody služby musí být v korelaci s potřebami a očekáváním spotřebitelů), akceschopnosti (spotřebitelé o službu musí projevovat zájem) a diferencovanosti (či heterogenity, tzn. musejí být dostatečně odlišitelné). (Cibáková, Rózsa, Cibák, 2008, s. 90-92)

Ve snaze o diferenciaci mohou firmy postupovat různě. Základní způsoby uvádí Kotler s Kellerem (2013, s. 271-273) takto:

- **Soustředění na několik segmentů** - to dále rozdělují na selektivní specializaci (rozdělení segmentu na dílčí podobné segmenty, což má za následek diverzifikaci rizika), výrobovou specializaci (více tržních segmentů firma obstarává jedním výrobkem, jehož vlastnosti pružně přizpůsobuje) a tržní specializaci (soustředění úsilí firmy na jeden segment s různými produkty).
- **Specializace na jediný tržní segment** - firma nabízí varianty jednoho produktu pouze jednomu segmentu. Jedná se o úspornou variantu, která může přinést vysokou ziskovost v případě zaujmutí vedoucího postavení na daném trhu. Vysokou ziskovost pak může přinést také specializace na tržní niky - malé části trhu, které jsou ochotny zaplatit vyšší cenu za vysoce specializovaný produkt.

- **Individuální marketing** - jedním slovem customizace. Zákazník má možnost navrhnout si produkt sám dle svých potřeb.

### 1.3 Positioning

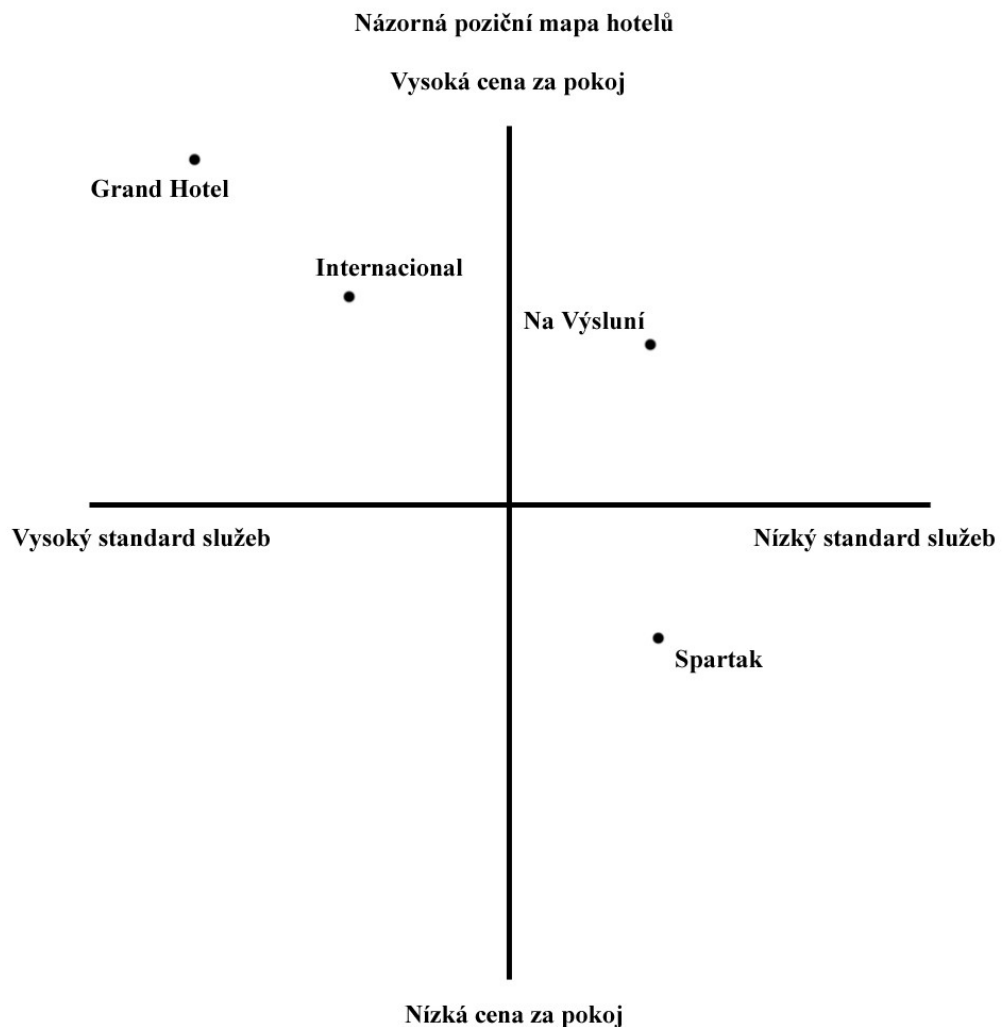
Podstatou tohoto pojmu je hodnota produktu pro zákazníka. Tato hodnota, jak dále uvádí Kumar (2008, s. 42), produkt či firmu odlišuje od konkurence a je důvodem, proč by zákazník měl právě koupit produkt této firmy a ne konkurenční. Positioning je právě vytváření této hodnoty firmou. Ona hodnota musí vyjadřovat přínosy pro zákazníka, ne vlastnosti výrobku (ty pouze reflektují požadovanou hodnotu). Pokud je hodnota nepřesně určena, může vést k dohadům o ceně mezi firmou a zákazníkem.

Beckwith (1997, s. 100-104) rozlišuje pojem umístění a umístovací charakteristika. Umístěním je vyjádřena tržní pozice firmy tak, jak ji vnímají zákazníci. Zatímco umístovací charakteristika je poselství, které se firma snaží trhu předat s cílem dosažení požadovaného umístění na trhu. Firma tedy sama nemůže určit své umístění, pouze ho může ovlivnit nastavením své umístovací charakteristiky a marketingového mixu, který jí komplementuje. Umístovací charakteristikou je odpověď na otázky:

- Kdo je daná firma?
- Co je předmětem podnikání?
- Pro jaké lidi vytváří firma služby, jaké potřeby uspokojuje a jaké potřeby mají lidé, pro které chce produkovat?
- Kdo je konkurence firmy a co firmu od konkurence odlišuje?
- Co je hodnota, kterou zákazník získá navíc při volbě dané firmy na úkor konkurenčních?

#### 1.3.1 Poziční mapy

Poziční mapy jsou grafická zobrazení konkurence na základě určitých vlastností. Mapy mohou být dvou i více dimenzionální. Vlastnosti nebo parametry měření spočívají na tvůrce poziční mapy, ale jejím základem je zobrazit klíčové atributy či hodnoty na trhu. Měřitko může být jak objektivní pro celý trh, tak vycházet ze zástupců nejlepších a nejhorších hodnot na trhu (benchmarků). Poziční mapy je možné vytvářet i jako predikci budoucích jevů na trhu (např. vyobrazení konkurenta hodlajícího vstoupit na trh podle známých informací) a z toho potom soudit hrozby a dopady na aktuální pozici. Jako příklad může posloužit korelace ceny hotelu a úroveň jeho servisu.



Obr. 1. Příklad poziční mapy (vlastní zprac. podle Lovelock, Wirtz, 2007)

Inovace positioningu může přinést kompetitivní výhodu. Tradičně se jedná o posun na pozičních mapách. Ovšem velkou výhodou pro firmu může být vytvoření nové dimenze k těm stávajícím, kterou v krátkodobém měřítku konkurenti lehce nevyplní. (Lovelock, Wirtz, 2007, s. 204).

#### 1.4 Marketingový výzkum

Jak uvádí Janečková a Vašítková (2001, s. 42-52), marketingový výzkum je základním nástrojem k pochopení konkurenčního prostředí firmy. Slouží jak k marketingovému plánování, tak realizaci a kontrole. Výzkum pomáhá při volbě cílových tržních segmentů či marketingového mixu. Marketingový výzkum, stejně jako veškerá podniková činnost, potřebuje jasně stanovený cíl, na který navazuje efektivní plán. Zdroje pro výzkum mohou pocházet z primárních a sekundárních informací. Primární zdroje výzkumníci získávají



přímo pro konkrétní účel (např. dotazováním). Sekundární zdroje jsou takové, které již byly shromážděny pro jiný účel, a jsou i nadále dostupné (komerční informace, interní zdroje, publikace). Přístupovat k výzkumu lze několika způsoby: pozorováním (nezkresluje skutečnosti ale je velmi závislé na pozorovateli), průzkumem (vhodné k měření různých názorů) aj. Dále je možno podle Kincla (2004, s. 51) výzkum rozlišit na průzkum od stolu a výzkum v terénu.

- **Průzkum od stolu** spoléhá na sekundární informace, které byly sesbírány za jiným účelem dříve a jsou nyní dostupné. Nevýhodou je potřeba prověřovat pravdivost údajů a jejich rychlé zastarávání. Mezi výhody je možné zařadit snadnou (i časovou) dostupnost a nízké náklady.
- **Terénní výzkum** je potřebný, pokud nejsou informace dostupné a podnik je musí obstarat přes komunikaci s trhem. Jedná se tedy o sběr primárních informací. Lze k němu přistupovat jak kvantitativně (zasažen větší vzorek standardizovanou formou se snahou odvodit obecnější kritéria) tak kvalitativně (detailnější snaha o pochopení vzorů chování konkrétnější souborů)

## 2 SITUAČNÍ ANALÝZA

Jak uvádí Janečková s Vašítkovou (2001, s. 131), je situační analýza taková, která podrobně identifikuje firmu, její postavení na trhu, dosavadní činnosti, služby, zákazníky a konkurenci. Mezi základy situační analýzy zahrnují charakteristiku společnosti, produktu (služby), zákazníka a konkurence.

Podle Kincla (2004, s. 21-22) jsou výsledky analýz podkladem pro marketingové plánování, ke kterému neexistuje standardní přístup - ten je určován specifickými potřebami organizace. Situační analýza je tedy výchozím bodem pro celé marketingové úsilí firmy (jelikož marketingové akce mají správně vycházet z marketingové strategie, které předchází marketingové plánování).

Situační analýza vychází z prostředí podniku, které podnik do značné míry sám neovlivní. Vlivy z prostředí podnik nemůže přímo ovládat, ale musí ho sledovat, protože to, co pro jeden podnik může znamenat příležitost, pro jiný může znamenat hrozbu. Marketingové prostředí se skládá z různých navzájem propojených faktorů, které se neustále mění. Jako takové lze rozdělit na mikroprostředí a makroprostředí. Organizaci bezprostředně ovlivňují faktory z jeho mikroprostředí, které mají přímý vliv na jeho funkci. Makroprostředí ovlivňuje mikroprostředí jako celek a je tvořeno širším okolím organizace. (Kincl, 2004, s. 26)

### 2.1 Mikroprostředí

Prostředí ovlivňující fungování podniku přímo se nazývá mikrookolí. Jak dále uvádí Kincl (2004, s. 26) je zde možno zařadit nejen zákazníky, konkurenty a dodavatele ale i prostředníky a podnik samotný.

#### 2.1.1 Konkurence

V případě služeb má zákazník velmi často tři možné alternativy při výběru: vybere si jednoho z konkurentů na trhu, rozhodne se, že si službu poskytne sám nebo se rozhodne, že ji nepotřebuje vůbec. Zákazník sám je tudíž potenciálním konkurentem firmy nebo celého odvětví. Je možné nalézt různá konkurenční prostředí, v kterých není mnoho konkurentů, ale žádný z nich trh neovládl a příliš neprofituje. V takovém případě podle Beckwitha (1997, s. 48-49) nemají služby na trhu dostatečnou hodnotu pro zákazníka a ten se rozhodne si nevybrat žádnou z možných tržních alternativ. Firemní strategie by tudíž neměla být

soustředěna na konkurenci, ale na vytvoření a pochopení hodnoty, kterou zákazník potřebuje.

Konkurenční prostředí je podle Chaffey a Ellis-Chadwick (2016, s. 88-91) formováno pěti silami, které uvedl dříve Porter jako vyjednávací síla zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba nových produktů, bariéry vstupu na trh a intenzita konkurence. Jednou z možností, jak vyhodnotit některé aspekty konkurentů, je benchmarking. Jde o systematické porovnávání vlastností či aktivit konkurentů, jak z hlediska produktu, ceny, tak například efektivity komunikace. Může odhalit příležitosti na existujícím trhu, tak být základem pro možnou reakci na změnu jednání konkurence.

### 2.1.2 Zákazník

Při své volbě se zákazník snaží snížit své riziko ze zklamání (zejména u služeb, protože jejich vlastnosti a výsledek příliš předem nevidí). Nesoustředí se tedy na volbu nejlepší služby, protože ta ho může jednodušeji zklamat a je náročná na výběr i na rozpoznání. Vyberá z "dost dobrých" alternativ. Důležité pro firmu tedy je snížit obavy zákazníka z riskantního obchodu, čemuž může napomoci například i přiznání slabých stránek, které přiblíží osobnost firmy více zákazníkovi a podpoří jeho důvěru. Firma tak může učinit produktem či službou na zkoušku, záruční lhůtou apod. Základem je stát se dobrou volbou a eliminovat vlastnosti, které firmu mohou činit volbou špatnou. (Beckwith, 1997, s. 84-90)

#### 2.1.2.1 Proces rozhodování

Rozhodovací proces zákazníka o nákupu služby se podle Kincla (2004, s. 133) liší od procesu pro nákup výrobků. Lze jej rozčlenit takto:

- **Hledání informací** - zákazník vnímá větší riziko při koupi služeb než při koupi produktů a spoléhá často na reference od dalších osob (např. odborníků)
- **Hodnocení možností** - oproti výrobkům existuje pro daného spotřebitele menší množství možných alternativ (např. dáno geograficky)
- **Samotný nákup a spotřeba** - nálada a pocity jsou zásadní pro koupi služby, protože ta je vnímána v podstatě jako zkušenost; pocity ovlivňují ostatní zákazníci i poskytovatel služby
- **Ponákupní hodnocení**

Zákazník však podle Cibákové, Rózsy a Cibáka (2008, s. 106) nemusí projít všemi kroky výše zmíněného nákupního procesu. Odvíjí se to od složitosti nákupního rozhodování, které je možné rozčlenit do 4 skupin

- **Rutinní nákup** - nízký stupeň rizika pro zákazníka, službu zákazník zná a je spokojen
- **Impulzivní nákup** - zákazník dopředu nepočítá s nákupem a rozhodne se až na místě
- **Všeobecně plánovaný nákup** - zákazník prochází všemi fázemi procesu, ale ty jsou urychleny z důvodu nepříliš velké důležitosti na volbu varianty
- **Speciálně plánovaný nákup** - rozhodovací proces je úplný a zdlouhavý, zákazník službu vybírá poprvé a pokládá výběru velkou důležitost, protože taková služba má pro zákazníka velký význam (většinou u nadstandardních služeb)

### 2.1.2.2 Spotřební chování

Základem celého tržního systému je spotřebitel. To, jak postupuje při volbě produktů a služeb je označováno souhrnně jako spotřební chování. Spotřební chování je ovlivňováno faktory individuálními, skupinovými a společenskými. Mezi individuální se řadí osobnost spotřebitele, která sestává z jeho zkušeností, charakteristických rysů či stavů. Dále je spotřebitel ovlivňován rodinou a referenčními skupinami. Ty představují hodnoty, se kterými se spotřebitel chce ztotožnit. Spotřebitele ovlivňuje i kultura. To je komplexní celek hodnot, tradic, vzorů chování či názorů, které ovlivňují určitou větší společenskou skupinu. (Kincl, 2004, s. 37-38)

Tyto čtyři faktory dále rozpracovávají Lamb, Hair a McDaniel (2013, s. 80-106).

- **Psychologické faktory** jsou tvořeny postoji, vnímáním, učením motivací a přesvědčením, na které působí vnější prostředí (v jiném prostředí člověk jinak reaguje na stejné podněty). Člověk vnímá selektivně (selektivní pozornost, zkreslení a paměť), takže každý vidí v určité zprávě něco jiného a něco jiného si ponechá jako vzpomínku. Každý spotřebitel má různé potřeby, které ho motivují a které je možné uspořádat například do Maslowovy teorie potřeb. Přesvědčení jsou ovlivňovány především zkušenostmi spotřebitele a jsou to jeho vlastní názory na věci kolem. Postoje jsou potom trvalejší názory a standardy založené na individuálních hodnotách.

- **Individuální faktory** jsou jedinečnou kombinací vlastností člověka, jako je věk, pohlaví, sebepojetí či životní styl. Z hlediska pohlaví je možné odvodit větší zájem na nákupu mezi ženami než muži (přestože v poslední době se tento rozdíl snižuje). Muži nakupují více věci technické podstaty (elektroniku), ženy se zaměřují na krásu, spotřební věci nebo módu. Měnicí se věk spotřebitele má za následek i změnu jeho vkusu. Vyplývá to také ze sociálního postavení (mladí svobodní více utrácejí za zábavu a cestování, zatímco mladá rodina více za bezpečí či vzdělávání). Spotřební chování je ovlivňováno i životními událostmi jako je například svatba, která vyvolává potřebu pro různé druhy služeb. To, jak lidé pojmají sami sebe, určuje jejich životní styl a v důsledku i statky, které nakupují, aby se s ním identifikovali.
- **Sociální faktory** ztělesňují bezprostřední okolí spotřebitele. Bezprostřední ne pouze ve smyslu geografickém. Do této kategorie spadá rodina, referenční skupiny a názoroví vůdci. Rodina je základem lidských hodnot a učení (i nákupního). Učení už však neprobíhá pouze ve směru rodič-dítě ale dítě například radí rodiči v nákupu elektroniky. Spotřebitel je dále ovlivňován přímo referenčními skupinami, se kterými se stýká, a i nepřímo těmi, ke kterým aspiruje nebo má naopak odpor. V neposlední řadě je chování člověka formováno názorovými vůdci, kteří jsou renomovaní v určitých oblastech a jejich názory a zkušenosti mají vliv na představy širších kruhů.
- **Kulturní faktory** jako hodnoty nebo společenské třídy dávají možnost marketérům charakterizovat větší skupiny spotřebitelů jako jsou subkultury. Každá z nich klade rozdílný důraz na rozdílné hodnoty jako je například svoboda, výhodnost či šetrnost. Společenské třídy člení spotřebitele zejména podle volného času, výši příjmu či sociálního statutu (daného zaměstnáním nebo přínosem pro komunitu).

Pro změnu rozdílů mezi muži a ženami v nákupním chování mluví i Clow s Baackem (2016, s. 114). Muži nakupují více věci technického rázu, ale například při výběru drahé elektroniky je zainteresováno v USA 96% žen. 80% procent žen obchoduje s akcemi a 70% vykonává funkci účetní domácnosti.

Po nákupu se zákazník nachází v určité oblasti škály spokojenosti. Poskytovatele služeb, který dbá na zákaznickou orientovanou službu (protože správná péče o zákazníka vede k větší spokojenosti a loajalitě), zajímá, jak zákazník poskytnutou službu vnímá. Proto je důležité, aby pro zákazníky bylo co nejjednodušší udělit zpětnou vazbu. Hlavní problémy, které zákazník řeší je nemožnost rychlého a jednoduchého udělení zpětné vazby, nejistota,

zda zpětná vazba bude mít nějaký efekt a nepříjemnost (hlavně u stížností). Firma může tyto překážky adresovat například tiskem možných kanálů zpětné vazby na všechny firemní materiály, poukázat na případy, kdy zpětná vazba pomohla ke změně k lepšímu nebo povolit anonymní zpětnou vazbu. Nástrojů, které firma ke sběru zpětné vazby může použít je několik:

- Kompletní průzkum trhu
- Roční průzkum celkové spokojenosti,
- Mystery shopping,
- Focus group diskuze
- Recenze služeb
- Formuláře na zpětnou vazbu aj.

Do zpětné vazby se řadí nejen pochvaly a tipy, ale i stížnosti. Přitom přibližně 5 až 10% skutečně nespokojených zákazníků si stěžuje. Zákazníci si stěžují zejména, aby obdrželi kompenzaci, vyventilovali hněv a nespokojenost, pomohli zlepšit službu a z altruismu (aby pomohli ostatním potenciálním zákazníkům vyvarovat se chyby, kterou sami udělali). Větší pravděpodobnost stížností plyne od lidí z vyšších socioekonomických úrovní, kteří do určité míry rozumí problematice. Stížnosti se nejčastěji dějí na místě konání služby (po výkonu). 60% zákazníků, kteří změni poskytovatele služeb, tak konají z důvodu nějaké chyby ve službě. Pokud je problém vyřešen rychle, je šance až 82%, že si firma zákazníka udrží. Paradoxně zákazníci s prvotním vyřešeným problémem ke spokojenosti jsou často spokojenější než zákazníci, kterým byla služba poskytnuta na uspokojující úrovni napoprvé. Aby firma mohla vylepšovat své úsilí, musí systematicky sbírat obdrženu zpětnou vazbu a periodicky ji analyzovat. (Lovelock, Wirtz, 2007, s. 390-398)

### **2.1.3 Prostředníci**

Prostředníci jsou firmy, které zprostředkovávají kontakt mezi podnikem a spotřebitelem. Některé firmy na nich jsou závislé více, jiné méně. Může se jednat o distributory nebo agentury, které se starají o odbyt firmy. (Kincl, 2004, s. 27)

### **2.1.4 Dodavatelé**

Dodavatelé jsou tržní subjekty dodávající vstupy k výrobě produktů. Zásadním hlediskem hodnocení dodavatelů je jejich podíl na kvalitu finálního produktu, spolehlivost a podíl na ceně. Je na podniku, zda eliminuje riziko využíváním více dodavatelů či se spoléhá na kva-

litu či cenu konkrétního dodavatele a buduje s ním vztah, který může v budoucnu sloužit jako konkurenční výhoda (Chaffey, Ellis-Chadwick, 2016, s.93)

## **2.2 Makroprostředí**

Lamb, Hair a McDaniel (2014, s. 44-56) uvádějí externí faktory, které firma nemůže ovládat. Jedná se o faktory politické, ekonomické, sociální a technologické, jindy označovány jako PEST. Chaffey a Ellis-Chadwick (2016, s. 60) nahlízejí na makroprostředí mírně odlišně. Jako hlavní vlivy charakterizují technologii, společnost, mezinárodní prostředí a národní prostředí. Do technologií řadí inovace a trendy, pod společnost spadá názor veřejnosti, morální a etická omezení a do mezinárodního i národního prostředí spadají faktory ekonomické, právní a kulturní. Jednotlivé prvky PEST však popisují následovně.

### **2.2.1 Politické**

Politika a legislativa tvoří ochranné regulace jak pro určité druhy podniků, společnost jako takovou, tak pro spotřebitele. Firmy musí dodržovat zákony a být ve střehu před zákonnými opatřeními novými, která je mohou omezit nebo pomoci rozvinout. Zákony v USA ovlivňuje jak federální, tak státní legislativa. Státní legislativa je specifitější a může určit hranici výdajů na reklamy nebo omezit různé marketingové aktivity. Na trzích působí také státní a federální regulační úřady pro různé druhy podniků.

### **2.2.2 Ekonomické**

Ekonomika má zásadní vliv na reálné mzdy a v důsledku i množství a složení statků, které spotřebitelé nakupují. Hlavní faktory, které spotřebitele ovlivňují, jsou jejich příjmy, kupní síla, inflace a hospodářský cyklus. Disponibilní příjmy ovlivňují, kolik si spotřebitel může koupit statků. Kupní síla je měřena poměrem příjmu a relativní ceny standardizovaného souboru statků a služeb, jindy označována jako náklady na živobytí. Čím větší je rozdíl mezi příjmem a náklady na život, tím více může spotřebitel utrácet více za věci, které chce, než které potřebuje. Inflace nebo růst inflace ovlivňuje, jak firmy mohou zvedat své ceny. Rostoucí inflace firmě dovoluje zvýšit efektivnost zvýšením své ceny, klesající inflace (i deflace) jí to naopak neumožňuje, protože by si její produkty koupilo méně zákazníků. Hospodářský cyklus a jeho fáze ovlivňují významně kupní sílu. Hospodářský růst podporuje větší poptávku a zvyšování cen, zatímco recese nutí spotřebitele utrácet méně za nadstandardní věci a více se soustředit na nutnosti.

### 2.2.3 Sociální

Sociální faktory ovlivňují produkty, které lidé kupují, i cenu produktů, efektivitu komunikace a taky to, jak a kde lidé očekávají nákup. Jsou velmi obtížné předpovídat, ovlivňovat a plánovat. Jednou z hlavních složek sociálních faktorů jsou hodnoty. Hodnoty průměrného Američana po dobu 200 let lze identifikovat jako soběstačnost, posouvání vpřed (úspěch přeje těm, kteří za ním jdou), pracovní morálka a jednota (jednotné zacházení). Další složkou je „komponentní životní styl“. Životní styl určuje způsob, jakým člověk ve svém životě jedná a jak ho prožívá. K tomu si vybírá konkrétní komponenty, které jdou ruku v ruce těmto způsobům.

### 2.2.4 Technologické

Technologie má vliv na současné produkty i služby. Zejména nová technologie může přinášet jak příležitosti, tak hrozby pro subjekty na trhu vytvořením nové alternativní konkurence. Základní i aplikovaný výzkum jsou na útlumu v době ekonomické recese, naopak s ekonomickým růstem je do nich investováno více. Firmy mohou být více v kontaktu s technologickým pokrokem skrze vytváření scénářů z dostupných nových informací, používáním průzkumů trhu, komunikací s inovátory a brzkými následovateli nebo i samotnou snahou o vlastní inovace.

## 2.3 SWOT analýza

Jednou ze základních metod pro analyzování vnitřního i vnějšího prostředí firmy je SWOT analýza. Je zaměřena na analýzu podnikových silných (strengths) a slabých (weaknesses) stránek a příležitostí (opportunities) či hrozeb (threats) z prostředí. SWOT analýza, jak dále uvádí Janečková a Vašítková (2001, s. 74-83), hodnotí možné faktory, určuje jejich váhu pro firmu a dopad nebo body, které hodnotí, v jaké situaci se daný faktor nachází. Výsledkem je charakteristika nejdůležitějších kritérií v každé z oblastí S,W,O a T.



### 3 MARKETINGOVÝ MIX SLUŽEB

Marketingový mix je možno označit za nástroj či médium, které stojí mezi výrobcem a zákazníkem. Když je správně namíchan, funguje i marketingová kampaň. Tradičně je spojen se 4P, které jsou představovány produktem, cenou (price), distribucí nebo místem (place) a propagací (promotion). Tento tradiční pohled je podle Bačuvčíka a kol. (2015, s. 72-74) pohledem producenta. Charakterizuje také moderní pojetí (které je však nejméně stejně staré jako samotný koncept 4P), které vyjadřuje marketingový mix z pohledu zákazníka a je nazýváno 4C. Zákaznická hodnota (consumer value, wants nebo needs) je alternativou k produktu, zákaznické náklady (consumer cost) jsou alternativou k ceně, distribuce je zaměněna za zákaznické pohodlí (convenience) a komunikace (communication) je alternativou propagace (komunikace je v tomto pojetí viděna jako rovnocenná oboustranná komunikace mezi zákazníkem a producentem). Koncept 4C lépe podchycuje celkovou propojenost marketingového mixu, zatímco 4P dovoluje větší systematickosti. Doplňující prvky jako lidé, materiální prostředí nebo procesy, jak dále uvádí, nejsou systematicky významné a, jak logicky odůvodňuje, lze je považovat jako součásti již dříve vytyčených - produktu, ceny, distribuce a komunikace.

Služby se podstatou velmi liší od produktů. Marketingový mix nastaven pro marketing produktů je proto často velmi neefektivní pro marketing služeb a nemůže být pro ně použit. Je možné charakterizovat konkrétní vlastnosti, kterými se služby liší od produktů a tím se i definují. (Kincl, 2004, s. 113)

#### 3.1 Charakteristiky služeb

Mezi vlastnosti služeb, které je vyčleňují z množiny produktů, Kincl (2004, s. 114-117) řadí nehmotnost, neoddělitelnost, proměnlivost, pomíjivost a limity vlastnictví. Mezi hlavní rozdíly se také řadí zájem zákazníka na samotném procesu tvorby služby, ne pouze na výstupu. Pro služby je tedy typická souběžnost výroby se spotřebou stejně jako jejich nestandardizovanost.

Tyto základní vlastnosti uvádí Cibáková, Rózsa a Cibák (2008, s. 28-32) s menší obměnou - vedle nemateriálnosti, neoddělitelnosti a variability identifikují pouze neskladovatelnost. Ne každá služba má však všechny výše zmíněné vlastnosti. Každá služba je určitým souhrnem těchto vlastností a je potřeba rozpoznat, jaká míra kterých vlastností je ve službě zastoupena.

- **Nehmotnost** - zákazník nemá možnost seznámit se s přesnými vlastnostmi nabízené služby tak, jako u produktu, a jedná tedy na základě očekávaného užítku, který formují různá doporučení. Služby lze umisťovat na pomyslné škále hmotnosti-nehmotnosti a pro firmu z hlediska lepšího přiblížení služby je důležitá snaha o určitou míru zhmotnění (místo výkonu, zařízení, propagační materiál)
- **Neoddělitelnost** - proces výroby a spotřeby služeb je od výrobků odlišný tím, že jsou služby nejprve prodány a následně vyrobeny a spotřebovány současně. Zároveň je na neoddělitelnost možné nahlížet z hlediska poskytovatele - některé služby jsou neoddělitelné od jejich poskytovatele (např. oblíbená kadeřnice). Z tohoto důvodu vzniká omezení z podstaty časového vytížení poskytovatele, které je možné adresovat například vyškolením jiných pracovníků, rychlejším poskytováním či prací ve skupinách. Zákazník sám o sobě je navíc součástí služby, protože je přítomen u jejího poskytování a podílí se na její tvorbě. Poskytovatelé velmi odborných specializovaných služeb potřebují mít vlastní identitu, se kterou jsou spojena specifika jejich konkrétní služby (např. architekti).
- **Variabilita** - souvisí s rozdílným výsledkem produkce každé jednotky dané služby a tím celkově s kvalitou služby. Na omezení variability může mít vliv snaha o standardizaci procesu poskytování, pečlivý výběr a školení personálu nebo vytvoření osobnějšiho vztahu se zákazníkem.
- **Neskladovatelnost** - souvisí s již zmíněným procesem výroby (jelikož se vyrábí při spotřebě, je nemožné ji vyrobit a v případě nemožnosti prodeje skladovat jako výrobek). Zároveň není možné okamžitě uspokojit zvýšenou poptávku.

Podle Lovelocka a Wirtze (2007, s. 33-36) existují rozdílné druhy služeb podle toho, zda je služba hmatatelná či nehmatatelná a jestli je zaměřena na zákazníka jako takového nebo na jeho vlastnictví. Naproti marketingu produktů potřebuje marketér znát proces, jakým se služba tvoří, protože spolutvůrcem služby je do různé míry i zákazník. Rozlišují 4 základní typy služeb.

Tab. 1. Rozdělení služeb dle hmatatelnosti a zaměření (vlastní zpracování podle Lovelock, Wirtz, 2007)

Podstata služby	Služba zaměřena na	
	Zákazníka	Jeho vlastnictví
Hmatatelná	Zpracovávání lidí	Zpracovávání vlastnictví
	Krása a zdraví	Prádelna
	Ubytování	Zahradnictví
	Restaurace	Skladování
	Doprava	Zásilková doprava
Nehmatatelná	Zpracovávání mentálních stimulů	Informační zpracovávání
	Reklama	Účetnictví a bankovnictví
	Vzdělání	Zpracování dat
	Umění a zábava	Právní služby
	Psychoterapie	Investice

Procesy zaměřené na lidi vyžadují, aby byl člověk při tvorbě služby fyzicky přítomen – tradičně se dopravuje na místo služby, ale nemusí tomu tak být vždy (např. kadeřník může přijít za zákazníkem). Naproti tomu služby zaměřené na mentální stimuly vyžadují, aby byl spotřebitel přítomen duševně (např. zhlédnutí nového filmu na DVD doma).

Lovelock a Wirtz (2007, s. 50-52) přirovnávají setkání služby se zákazníkem jako moment pravdy, na kterém záleží budoucí vývoj i doposud odvedená práce, v podstatě reputace firmy. Styk zákazníka (i potenciálního) se službou může proběhnout v několika rovinách: během vytváření služby, během jejího doručování a jinými kontaktními kanály (průzkum trhu, účtenka, telefonát a jiné komunikační nástroje). Rozčleňují potom služby podle 2 rovin:

- vysoký - nízký kontakt se zákazníkem
- důraz na osobní kontakt - důraz na kontakt se zařízením

Služby týkající se přímo zákazníků s důrazem na kvalitu (vzhled a image) se většinou vyznačují vysokou mírou osobního kontaktu (s personálem).

### 3.1.1 Kvalita služeb

Jak uvádí Vašítková (2014, s. 198-208), kvalita služeb je jedním z klíčových atributů služeb. Kvalita je poměrně subjektivní záležitost, a tak je členěna na technickou kvalitu a funkční kvalitu. Technická kvalita služeb je snáze měřitelná a objektivní (např. čistota

oblečení z čistírny) zatímco funkční kvalita pojednává o tom, jakým způsobem byla služba poskytnuta a závisí tedy na vnímání zákazníka, které je selektivní.

Kvalita má vliv na image firmy, která zpětně má vliv na vnímání kvality služeb zákazníky. Na kvalitu je nahlíženo ze 3 perspektiv – zákazníka, marketingové koncepce a konkurence. Z hlediska zákazníka jde především o poměr mezi očekáváním a skutečností, z hlediska marketingové koncepce jde o soulad úrovně vybrané charakteristiky kvality a marketingovými cíli (fastfood nebude tolik zajímat nabídka kvalitních surovin jako rychlost obsluhy) a z hlediska konkurence jde o to, aby firma nabízela služby v lepším poměru kvality a ceny než konkurenční firmy.

Zákazník hodnotí kvalitu služeb na základě hmotných prvků (vzhled, úprava), spolehlivosti (přesnost, dostupnost, naplnění užitku), schopnosti reakce (snaha, vstřícnost, rychlost reakce), jistoty (schopnosti, kvalifikace, zdvořilost, bezpečnost) a empatie (pochopení zákaznických potřeb).

Hodnotit kvalitu služeb z pohledu organizace je možné například mystery shoppingem, auditem, samohodnocením, benchmarkingem či CSR. K udržování a zlepšení kvality navíc pomáhá stanovení jejích standardů. Mohou mít formu určitých garancí (dnes podáte, zítra dodáme), ISO norem nebo norem asociací (lékařská komora) nebo to mohou být například normy stanovené pro chování zaměstnanců, rychlosti vyřizování komunikace či předpisy na provádění služeb.

Produktivitu s kvalitou je dle Kincla (2004, s. 132) možné pojmut odděleně od samotných procesů. Je však potřeba na tyto dvě veličiny nahlížet současně. Zvyšování produktivity je důležité pro snižování nákladů, ale to může mít zároveň dopad na stávající kvalitu, která vyjadřuje míru uspokojení zákazníků službou. Základem pro loajalitu zákazníku a diferenciaci služby je totiž právě kvalita.

Velmi důležitým faktorem kvality je rozdíl mezi očekávanou kvalitou spotřebitele a skutečnou kvalitou služby. Pro vytvoření pouta se zákazníkem je vhodné, když obdržená kvalita převyšuje kvalitu očekávanou. Proti tomu stojí mezera kvality služeb, která je právě oním rozdílem mezi očekáváním a realitou. Jejimi příčinami mohou být:

- mylná představa firmy o očekávání zákazníka a jeho skutečným očekáváním
- nevhodná služba a standardy
- nedodržení standardů

- nedodržení garancí

### 3.1.2 Flexibilita spotřeby

Tento termín podle Janečkové s Vašítkovou (2001, s. 122) má vliv na umístění organizace. Flexibilita při spotřebě služby zákazníkem je ovlivněna několika faktory:

- Nemožnost přemístění (služba na nemovitostech)
- Omezená pohyblivost (zdravotní péče)
- Ochota cestovat za specifickým druhem služeb (rekreace u moře)
- Možnost nahradit službu jinou s lepší dostupností
- Demografické (věk – starší lidé nejsou tolik ochotni cestovat za službami jako mladí)
- Ekonomické (majetnější lidé jsou ochotni připlatit si např. za úklid bytu)
- Hledané výhody dané služby

## 3.2 Produkt

Produkt nebo služba je chápán v marketingu komplexně nejen jako jeho samotná podstata, ale jako souhrn více vlastností. Cibáková, Rózsa a Cibák (2008, s. 126) uvádí 5 úrovní produktu:

- **Základní produkt** - někdy také jádro produktu, je samotnou podstatou nebo výhodou, kterou spotřebitel nakupuje (např. auto-doprava)
- **Všeobecný produkt** - jedná se o celkový produkt jako takový, který k obstarání potřeby slouží (auto má volant, dveře, střechu, sedačky)
- **Očekávaný produkt** - zákazník očekává určitou úroveň vybavenosti (autorádio, elektrická okna)
- **Rozšířený produkt** - oblast produktu, ve které je možné nejvíce vyniknout v oblasti služeb a překvapit spotřebitele (automatické parkování)
- **Potenciální produkt** - souhrn změn produktu a všech přidaných hodnot, které mají spotřebitelé možnost vybrat

Na to nahlíží jinak Janečková s Vašítkovou (2001, s. 92-101), které identifikují v produktu pouze dvě vrstvy. Tou první je základní produkt, který představuje potřebu zákazníka. Veškeré další vlastnosti a jejich výhody tvoří doplňkový produkt, který jej odlišuje od

konkurenčních. Mezi ně je možno zařadit péči o zákazníka, poskytování informací, bezpečnost, možnosti nákupu i speciální služby zohledňující zvláštní požadavky spotřebitele.

Beckwith (1997, s. 30-31) charakterizuje 3 vrstvy služby, které korelují s fázemi uvádění služby. Prvotně je služba chápána jako přijatelný produkt, když je na trhu naprosto nová, a pro firmu, která ji nabízí, neexistují konkurenti. Taková služba odpovídá jen na základní potřebu a má různé nedostatky. Posléze na trh přicházejí konkurenti a službu je třeba diferenciovat přizpůsobením přání zákazníků na žádaný produkt. Poslední vrstvou služby je možný produkt. Tvorbou takové služby firmy nereagují na potřeby a přání zákazníků na trhu vyřknuté, ale snaží se zákazníka překvapit vlastnostmi, které sám nevyslovil nebo o nich ani nepomyslel. A právě u této vrstvy je největší potenciál pro odlišení od konkurence.

Jak dále Beckwith dodává (1997, s. 50) zákazníci vybírají firmy podle dojmu a vztahu k nim a její osobnosti. Ten je založen na pocitech, které mají jak ze služby, tak z firmy samotné (služby firmy by měly být integrované s její kulturou a osobností). Vítěznou službu či podnik tedy zákazníci nevybírají příliš logicky ale na základě pocitu.

### 3.3 Cena

Správné určení ceny nejen výrazně ovlivňuje ziskovost a tržní podíl firmy, ale zároveň vnímání služby zákazníkem. Proto je to jedno z nejdůležitějších a zároveň nejvýraznějších marketingových rozhodnutí. Jak dále uvádí Cibáková, Rózsa a Cibák (2008, s. 139-145), je cena velmi flexibilní marketingový nástroj, ale zároveň jednoduše napodobitelný. Spotřebitelé vnímají cenu jako hodnotu, kterou jim služba poskytuje, a mohou na ni nahlížet různě. Často například platí, že vyšší cena vyvolává asociaci vyšší kvality a naopak. Správné určení ceny má tedy výrazný vliv na chování zákazníků. K tvorbě ceny je potřeba přistupovat z několika hledisek: cílové cenové politiky (zisk, tržní podíl, vliv na vnímání kvality zákazníkem a jeho spokojenosti), odhadu poptávky (mimořádná spotřebitelská hodnota, existence a porovnání substitutů), nákladů a faktorů prostředí (životní cyklus výrobku, ceny konkurence).

V případě stanovení ceny podle nákladů, je potřeba znát všechny náklady firmy pro jednu jednotku služby a k ní připočítat požadovanou marži. Náklady je možné základně dělit na fixní (nutno splatit i v případě nulové produkce) a variabilní (odvíjejí se od množství pro-

dukce), náklady přímé (lze je vztáhnout ke konkrétní službě) a nepřímé (pro lepší kalkulaci je třeba je rozpočítat na jednotku produkce).

Tvorba ceny podle konkurence závisí na znalosti cen konkurence a znalosti kvality konkurenčních služeb. Podnik může svou cenu určit pod, na nebo nad průměrem konkurenčních cen, což by ale mělo reflektovat kvalitu dané služby. (Janečková, Vašítková, 2001, s. 104–118)

Podobně udává i Beckwith (1997, s. 116), že cena služby po zákazníka reflektuje očekávanou kvalitu služby. Zákazník ze základu očekává, že čím nižší cena, tím nižší kvalita služby bude poskytnuta. Pokud firma prodává prvotřídně kvalitní službu za nízkou cenu, zákazníkům se to nemusí přijít, jako dobrý nákup, protože vůči němu budou skeptičtí. Pochyby o adekvátní výši ceny bude mít přibližně 10% potenciálních zákazníků bez ohledu na její skutečnou výši a přirozený malý odpor zbylých zákazníků (do 10%) k vyšší ceně je znamením správného nastavení výše ceny.

Další možností stanovení cen je objektivní a subjektivní přístup. Pro objektivní stanovení cen hovoří opakovaná rutinní služba a taková cena je standardizována jako určitý fixní poplatek, který může mít ve službách různé názvy. Subjektivní tvorba cen je používána u služeb, kde není předem dán rozsah výkonu služby, poskytnuté služby se velmi liší v rozdílných případech a záleží na domluvě se zákazníkem. (Janečková, Vašítková 2001, s. 104–118)

### **3.4 Distribuce**

Jindy také místo, je fyzické umístění služby. To může být jak předem stanovené a vázané na určité nemovitosti nebo je flexibilní a přizpůsobuje se potřebám zákazníků. Ti jsou ochotni jít za službou dále, pokud jde o velmi specifickou službu, kterou nemohou ve svém okolí najít. Zároveň je potřeba zahrnout jejich ekonomickou situaci. Distribuce neznamena jen územní omezení spjaté s výrobou služby, ale také spotřebu služby (či jejích prvků) na místě odděleném, tedy i způsob přepravy těchto prvků k zákazníkovi. (Janečková, Vašítková, 2001, s. 120–127)

### **3.5 Komunikace**

Všechna místa, kde se setkává potenciální zákazník se službou je možné nazvat styčnými body. Mezi nimi může být vstupní hala, vizitka, služební personál či faktura. Není jich ale

příliš mnoho, se kterými zákazník do styku přijde. Je tedy nutné, aby každý z nich byl nastaven tak, aby firma v každém kontaktu se zákazníkem udělala správný dojem. Tyto styčné body je tedy potřeba integrovat, aby působily na pocity zákazníka podobně, a snažit se zdokonalit každý z nich, protože je možné, že konkrétní bod bude jediným komunikačním kanálem se zákazníkem a rozhodne o jeho volbě. (Beckwith, 1997, s. 54)

Jak dále uvádí Beckwith (1997, s. 85-87) je velmi důležitý první a poslední dojem, který firma svou komunikací vyvolá. Zejména kvůli nedostatku času lidé často usuzují podle svého prvního dojmu. Ten pouze neformují ale jsou k němu "ukotveni" i v budoucnosti svým postojem. Na základě prvního dojmu zakládají všechna svá rozhodnutí a je velmi obtížné tento první dojem měnit. Podobně důležitý je i dojem poslední. Lidé mají tendenci pamatovat si první a poslední věc a vynechat vše mezi tím. Pro firmu je tedy důležité, jaký dojem svým jednáním vytváří a snaha o jeho zdokonalení.

Komunikace u služeb plní významnější roli než u produktů. Lidé jsou totiž vůči službám méně důvěřiví než k produktům. Komunikace službu tvoří reálnější, zhmotňuje ji pro zákazníka a konkretizuje tak, aby uklidnila obavy zákazníka. Aby toho mohla komunikace firmy docílit, musí hovořit přímo k zákazníkovi. Lidé totiž mají omezenou schopnost vnímání, která se projevuje nezájmem k cizí komunikaci. Poselství tedy nemůže být ohledně firmy samotné, ale musí se týkat hodnot zákazníka a výhod, kterých nákupem služby získá, aby získala jeho pozornost. (Beckwith, 1997, s. 144-145)

Komunikace může pramenit

- Uvnitř organizace – reklama, PR, podpora prodeje, osobní prodej, přímý marketing, online marketing
- Vně organizace – word-of mouth, blogy a recenze, články v periodikách

Komunikace by pro správný chod a pochopení zákazníkem měla být integrovaná. Integrovaná jak ze strany celého marketingu v rámci jednotlivých cílů, tak vzájemně mezi všemi používanými kanály tak, aby vytvářela ucelené a jednotné poselství. Jak dále uvádí Clow a Baack (2016, s. 23-28) prochází komunikační proces od zdroje (firmy), která své poselství určitým způsobem zakóduje, přes vysílač, od kterého zpráva putuje k příjemci (zákazníkovi), který ji svým způsobem zase rozluští. Během tohoto procesu na zprávu zároveň ve všech fázích působí komunikační šumy, které dále míněné poselství různě překrucují. Takže je velmi důležité, aby poselství bylo jednoznačné, jednoduché a snadno zapamatovatelné.



### 3.5.1 Cíle komunikace

Komunikace stejně jako ostatní marketingové aktivity je systematická a měla by začít stanovením cílů a plánu. Lovelock s Wirtzem (2007, s. 163) si pro stanovení komunikačních cílů pokládají otázky:

- Kdo je posluchačem/cílem komunikace?
- Co potřebujeme říci a čeho chceme dosáhnout?
- Jakým způsobem bychom to měli říct?
- Kde bychom měli komunikaci provádět?
- Kdy potřebujeme komunikovat

Příjemcem našich zpráv může být zaměstnanec, uživatel (stávající zákazník) nebo prospekt (potenciální zákazník). Čeho chceme komunikací dosáhnout, vychází z celkových marketingových cílů. To pomáhá ve výběru komunikačních metod a nástrojů. Při tvorbě plánů a cílů je třeba brát v úvahu správné párování zákaznických segmentů a kanálů pro jejich dosažení, obsah a strukturu zprávy, časový plán, rozpočet a způsoby měření efektivity.

## 3.6 Procesy

### 3.6.1 Řízení nepravidelné poptávky a řízení kapacity

Výkyvy v poptávce mohou mít příčinu v různých časových spektrech – denní (restaurace), týdenní (divadla), sezonní (hotely), cyklické (hypotéky) či nepředvídatelné (živelné pohromy). Pro dosažení optimálního zisku je potřebný soulad mezi poptávkou a nabídkou. Ve špičkách dochází k vytváření front a v mnohých případech ke snižování kvality poskytovaných služeb. Pro vyvarování takového efektu se často během špiček zvyšují ceny a tlumí reklama. Naopak pro zvýšení poptávky během útlumu se využívají různé druhy podpory prodeje. Pro zvýšení efektivity nabídky je možno v útlumech přistoupit k flexibilnímu použití zařízení na jiné úkony či organizovat práci, aby byla organizace připravena na špičku. V kratších špičkách naopak lze zařízení krátkodobě pronajmout a po-  
minout tak náklady za pořízení. (Janečková, Vašítková, 2001, s. 173-175) K řízení front je podle Vašítkové (2014, s. 193) možné použít rezervační systémy, zejména pokud nelze dosáhnout korelace poptávky a nabídky nástroji marketingového mixu. Systém rezervací může pomoci zjistit, kdy nastává vrchol poptávky a pokud je nabídka krátkodobě elastická, je možné se na takovou dobu připravit.

## 4 KOMUNIKAČNÍ MIX

Mezi nástroje komunikačního mixu služeb Lovelock a Wirtz (2007, s. 165) řadí mimo PR, reklamu a podporu prodeje také osobní komunikaci (pod kterou spadá i osobní prodej, služby zákazníkům, telemarketing, WOM), instruktážní materiály (webové stránky, brožury, hlasová schránka) a firemní design (podpisy, vozidla, vybavení, dekorace, uniformy). Naproti tomu Janečková a Vašítková (2001, s. 132-138) ke klasickému mixu (reklama, PR, podpora prodeje, osobní prodej a přímý marketing) řadí pouze internetovou komunikaci.

Clow a Baack (2016, s. 26) identifikují změnu ve vnímání marketingové komunikace. Podle současných trendů se komunikace mění a stále obohacuje. Vedle klasických nástrojů (reklama, PR, podpora prodeje, osobní prodej a přímý marketing) zahrnují do komunikačního mixu digitální marketing, sociální média, alternativní marketing a databázový marketing. Digitální marketing nevidí jako možnost komunikace, ale jako nutnost, jelikož lidé průměrně před obrazovkou (vyjma televize) stráví denně průměrně 5 hodin a 16 minut. Při tom spotřebitelé nejvíce „zírají po obsahu“ – snaha zachytit více obsahu najednou (multi-tasking), což vykonává 68% spotřebitelů. 57% vykonává „investigativní rozhazování sítí“, kdy na více platformách zkoumají informace vztahující se k jednomu obsahu. Dále 46% spotřebitelů provádí tzv. „kvantovou pouť“ při níž do detailu hledají informace o konkrétní věci a 39% šíří obsah různými zařízeními formou „vytváření sociálních sítí“.

### 4.1 Reklama

Podle syntézy provedené komparativní analýzou pojmů Bačuvčíkem a kol. (2015, s. 89) je reklamu možné definovat jako prezentaci výrobků, které má za cíl ovlivnit jejich prodej prostřednictvím (zpravidla masových) médií. Podle pozdějších definic je toto šíření spíše neosobní a placené. V korelaci s pojmem propagace, který je reklamě velmi blízký, je možno dosáhnout ekvivalentu mezi reklamou a obchodní propagací.

Na klasické kanály reklamy jako je televize, rádio nebo magazín jsou lidé už zvyklí, protože denně vnímají přes 600 reklam. Je proto těžké v dnešní době zaujmou těmito způsoby jejich pozornost. Rostoucí vliv internetu a jeho rozvoj a interaktivita má velký vliv na vnímání reklamy zákazníky. Je však také reklamou bombardován a pro potenciálního zákazníka je taková reklama také lehce přehlédnutelná. Podle Clowa a Baacka (2016, s. 140-164) je důležité si ujasnit, jakou roli reklama pro firmu hraje. Pro kupujícího jsou pro nákup důležité různé efekty – povědomí, znalost, zalíbení, preference a přesvědčení,

v důsledku kterého nákup provádí. Primárně je tedy potřeba si uvědomit, na jakou fázi tohoto procesu firma svou reklamu směřuje. Cíle reklamy tedy pro firmu mohou být:

- Budování povědomí o značce – ve snaze o vytvoření vztahu v mysli zákazníka
- Poskytnutí informací – ohledně specifikací produktu, otevírací době aj.
- Přesvědčení - ke koupi nebo že daná firma je lepší než jiná
- Podpora marketingové snahy – například informování o novém balení
- Povzbuzení k akci – například vytvoření infolinky s cílem nákupu produktu

Po určení cílů reklamy je vhodné přistoupit k volbě reklamního média. U toho je třeba dát zřetel na způsoby, jakými jsou určitá média využívány a také tím, kdo je využívá (zda jsou využívány určenou cílovou skupinou). Následuje tvorba tzv. „tagline“, což je krátká výstižná zpráva, kterou se firma snaží reklamu podat tak, aby byla snadno zapamatovatelná, identifikuje odlišnosti značky nebo má pro zákazníka nějaký zvláštní význam. Reklama by pro snadné zapamatování měla být konzistentní (hovořit například o jediné kvalitě) a běžet po určitou dobu (ne příliš krátce ani dlouze).

Reklama ovlivňuje až 50% lidí ve věku 18-34 let (ostatní věkové skupiny už méně). Zároveň různé apely mají jiný vliv na každé pohlaví. Firma může k tvorbě sdělení vybírat z těchto tří strategií či přístupů: kognitivní (racionální argumenty), afektivní (mají za cíl vyvolat pocity) a konativní (mají za cíl vyvolat přímou akci u zákazníka). Afektivní posláni mohou být resonanční (snaha vyvolat vzpomínky a nostalgie) nebo emoční (vyvolávají asociace mezi produktem a určitou pozitivní emocií, která vede k hlubšímu zapamatování a pozitivní vztah ke značce). Mezi nejběžněji používané emoce v reklamách patří důvěra, spolehlivost, přátelství, upřímnost, hněv, bezpečí, romantika, vášně či rodinná pouta. Reklamní apely jsou založené na cílech kampaně, hodnotách, které u zákazníka adresují a strategii poslání. V reklamách se nachází většinou několik apelů současně. Lze mezi ně řadit apely strachu, humoru (výrazně pomáhá zvýšit viditelnost a zapamatování reklamy), sexuality (dříve pomáhala více reklamu zviditelnit než nyní), hudby, rozumu nebo jedinečnosti. (Clow, Baack, 2016, s. 172-193)

Jak doplňuje Leboff (2016, s. 75-78), je možné (a většinou i výhodnější) nedefinovat pocit, který má zpráva vyvolávat, explicitně, ale nechat ho na implikaci ostatních elementů tak, aby více rezonoval v mysli posluchače. Zároveň by i tato hodnota sdělení měla být konzistentní s firemním jednáním a hodnotami.

Obrazové projevy výraznou mírou napomáhají zapamatování a pochopení smyslu reklamy. Mohou vyvolat různé emoční asociace a je potřeba hlouběji promyslet jejich dopad. Zároveň je důležité, aby slovní sdělení a obrazové bylo koordinované a nedocházelo tak k rozdílným sdělením. (Clow, Baack, 2016, s. 140-164)

K šíření reklamy se váže několik možných médií. V současné době je stále nejpopulárnějším médiem televize, která má velký dosah, ale reklama v ní je nákladově náročná a hůře zapamatovatelná. Tradičnějším médiem je rádio, které stále poslouchá velká část populace (například při cestě autem do práce). Reklama v rádiu je snáze zacílitelná, levnější a flexibilnější než televizní reklama. Její nevýhodou je malá pozornost posluchačů, absence vizuálního projevu a krátká doba trvání. Noviny jsou ještě tradičnějším reklamním médiem. Reklama je možná geograficky specifikovat a může být v řadě formátů, je déle viditelná, avšak méně výrazná a méně kvalitní. Podobná je reklama v časopisech, která se však vyjímá vyšší cenou, výraznou možností zacílení, kvalitou a větší pozorností čtenářů. Dále je možné reklamu vystavit kdekoliv ve vnějším prostředí formou billboardů, plakátů, letáčků, na autobusech apod. Výhodou je taková reklama pro lokální geografické umístění, široký dosah a nízká cena za viditelnost. Mezi nevýhody je možno zařadit krátké sdělení a jednodušost přehlédnutí. Reklama na internetu může mít různé formy a umístění, obecně je ale velice specifikovatelná a interaktivní. (Clow, Baack, 2016, s. 218-230)

## 4.2 Public relations

Neboli vztahy s veřejností, je dlouhodobou formou neosobní komunikaci. Jde zejména o snahu vybudovat dobrou pověst a důvěru. Nejedná se o výkonovou kampaň a těžko se určuje její dopad na marketingové aktivity firmy v číslech. Vztahy s veřejností nejsou budovány pouze směrem ke spotřebitelům či zákazníkům, ale celistvě skrze zaměstnance, dodavatele nebo jiné zájmové skupiny. Mezi nástroje PR je možné zařadit prvky jako lobbying, sponzoring, různé události, informační letáky, podnikovou identitu, konference, články v periodikách apod.

## 4.3 Podpora prodeje

Poptávku a její růst podporují různé slevy, kupony, soutěže, prémie nebo dárky a bezplatné věci na zkoušku. Jedná se o zvýhodnění nákupu (snížením ceny či nedůvěry zákazníka) s cílem přesvědčit zákazníka změnou jeho zájmu v samotný nákup. Je zejména výhodná a efektivní pro využití k vyrovnání sezónnosti.

#### 4.4 Osobní prodej

Nákladný avšak efektivní způsob komunikace, při kterém dochází k osobnímu kontaktu mezi producentem služby a zákazníkem a jehož hlavním cílem je prodej služby. Je to jediný druh komunikace, který probíhá oběma směry. Z důvodu neoddělitelnosti služeb od jejich poskytovatele plyne důležitost osobního prodeje ve službách. Mezi výhody oproti ostatním prvkům komunikačního mixu lze zařadit osobní kontakt, vytváření a posilování vztahů a podpora k dalšímu nákupu služeb.

#### 4.5 Přímý marketing

K přímé komunikaci se zákazníkem dochází i prostřednictvím přímého marketingu. Na rozdíl od osobního prodeje, se však nejedná o osobní kontakt, nýbrž o adresnou komunikaci "nefyzickou" formou. Využívá poštu, email, katalogy, telefonickou komunikaci, tele-shopping a podobné nástroje s cílem přímo prodat produkty. Systematicky tedy vytváří a využívá databáze, díky kterým může zacílit konkrétní okruh zákazníků. (Janečková, Vašítková, 2001, s. 130–140)

#### 4.6 Alternativní marketing

Alternativou k tradičním masovým médiím je alternativní marketing. Jak dále uvádí Clow a Baack (2016, s. 288-307), jedná se o kreativní způsoby, jak se dostat do povědomí potenciálních zákazníků neotřelým a efektivnějším způsobem. Mezi hlavní techniky alternativního marketingu patří

- **Buzz marketing**

Vychází z šíření pozitivních zpráv o firmě a je alternativním pojmenováním word-of-mouth marketingu. Je založen na předpokladu, že veřejná podpora značky třetí stranou má silnější dopad na potenciálního zákazníka než běžná reklama. Mezi šířitele buzz marketingu je možno zařadit jak zaměstnance, spotřebitele, kteří produkt již použili a líbí se jim, tak sponzorované spotřebitele, kteří jsou názorovými vůdci, a firma s nimi navázala určitý druh spolupráce.

- **Lifestyle marketing**

Potenciální zákazníci jsou kontaktováni na místech, která se týkají jejich životního stylu a kde se scházejí právě podobní lidé (z hlediska segmentace).

## 4.7 Digitální marketing

Synonymně také internetový, online nebo elektronický marketing zahrnuje distribuci obsahu online k zákazníkům s cílem zaujmout jejich pozornost nebo je přimět k určité akci. Popisuje primární využití digitálních technologií pro marketingové aktivity a ve většině organizací je integrován společně s ostatními prvky marketingu. (Heinze, Fletcher, Rashid, Cruz, 2016, s. 24)

Internetový marketing je možno pojmut čtyřmi způsoby, které jsou dány jeho historickým vývojem. Prvním je „brožurování“, kdy je internet využíván jako analogie k papírovým brožurám (prvotní využití webových stránek), následováno „tradigitalizací“ (používání tradičních push strategií jako např. televizních reklam na poli internetu), až po nyní modernější marketing sociálních médií (zosobňováním organizace) a vztahový marketing (online marketing je jedním z kanálů marketingu, které dovoluje vytvářet hlubší vztahy mezi organizací a zákazníky). K těmto činnostem je možno přistupovat zároveň například formou webové stránky jako internetové přítomnosti a profilem na sociálních médiích pro budování vztahu s potenciálními zákazníky. (Heinze, Fletcher, Rashid, Cruz, 2016, s. 33-35)

### 4.7.1 Viralita

Heinze, Fletcher, Rashid a Cruz (2016, s. 90) uvádějí, že virální obsah pomáhá malým firmám k většímu dosahu a šíření word-of mouth za velmi nízké nebo žádné náklady. Ke správnému vytvoření takového obsahu je potřeba prorazit šum v komunikačních kanálech, vytvořit značné vystavení značky, vysokou interakci a vylepšit pozice ve vyhledávacích

### 4.7.2 Internetová přítomnost

Souhrn všech aktivit řízených firmou na internetu se nazývá internetová přítomnost. Tato přítomnost nemá za cíl pouze šíření informací, ale také získání důvěry, interakce, loajality a u mnoha firem by také měla vést k nákupu. (Heinze, Fletcher, Rashid, Cruz, 2016, s. 138)

### 4.7.3 Obsah

Obsah je možno roztřídit do tří kategorií – vlastněný, zasloužený a placený. Vlastněný obsah jsou webová vlastnictví, blogy, sociální média apod. Zasloužený obsah jsou různé zmínky o firmě, sdílení, recenze. Mezi placený obsah se řadí zejména reklama nebo place-

né ovlivňování. Vysoká kvalita v oblasti vlastněných kanálů vede i k vytváření obsahu zaslouženého, kterého lze také dosáhnout obsahem placeným. (Heinze, Fletcher, Rashid, Cruz, 2016, s. 148-149)

#### 4.7.4 Online kanály

Pro firmu je důležité, aby vytvořila síť svých online profilů a integrovala je. Tak komunikuje konzistentnost a zájem se zapojit se zákazníkem do interakce. To také pomáhá firmě lépe sbírat data (Heinze, Fletcher, Rashid, Cruz, 2016, s. 147)

Body kontaktu se zákazníkem na internetu mohou být aktivní i pasivní a velmi různorodé. Heinze, Fletcher, Rashid a Cruz (2016, s. 81) mezi ně řadí webovou stránku, e-shop, mobilní telefon, blog, sociální média, e-mail nebo zákaznickou podporu. Chaffey a Ellis-Chadwick (2016, s. 478-479) mezi digitální kanály zahrnují marketing ve vyhledávacích (SEO i PPC), online PR (vlastní blogy a blogy a články ovlivňovatelů), online partnerství (affiliate marketing), interaktivní zobrazování reklam, vyžádaný e-mail marketing a marketing na sociálních médiích (virální marketing a elektronické WOM).

#### 4.7.5 Webová stránka

Hlavním důkazem online přítomnosti a skutečnosti firmy je webová stránka. Ta by měla být vizuálně jednoduchá a neměla by obsahovat více než 7 možností. Formátované, stručné a výstižné texty zároveň s logickým umístěním „call-to-action“ (akčních výzev, které následně vedou k akčním tlačítkům např. ke koupi produktu) pomáhají k lepší orientaci uživatele. (Heinze, Fletcher, Rashid, Cruz, 2016, s. 155-156)

Navigace a použitelnost webové stránky, jako ústředního kanálu internetové přítomnosti, je velice důležitá pro zákazníka a ovlivňuje jeho návratnost a pocity z celého webového projevu a firmy obecně. Klíčem k úspěchu je tedy zákazníka šokovat, potěšit, překvapit. Při vytváření webové prezentace a zlepšování uživatelské zkušenosti je důležité, aby stránky byly přístupné všem technologiím a jednoduché na ovládání, vyvolávaly kýžené pocity a byly pro zákazníka esteticky relevantní. (Heinze, Fletcher, Rashid, Cruz, 2016, s. 150)

#### 4.7.6 Sociální média

Pro důležitost sociálních médií hovoří pojem společenská nakažlivost. Tato nakažlivost se projevuje podle Dahla (2015, s. 84-85) ve dvou rovinách. Buď sociální blízkostí, kdy se například mezi přáteli nebo rodinou rozšiřuje používání nějaké webové stránky, protože ji

používají blízcí, nebo také skrz učení bez nutného přímého kontaktu, kdy lidé či organizace kopírují úspěšné tahy ostatních.

Jak uvádí Charlesworth (2015, s. 1-8) sociální média lze definovat jako webovou entitu, kde mohou lidé přispívat svým obsahem, ale nemají kontrolu nad stránkou jako takovou. Sociální média dovolují lidem dosahovat vyššího stupně interakce, zejména z hlediska její rychlosti a provázanosti. Mohou nyní publikovat sami sebe bez nutnosti nějaké třetí strany. Je o vytváření vztahů online a sdílení a šíření informací o osobě, názorech apod. Jak dále uvádí, (s. 21-23) organizace používají sociální média k vytvoření vztahu se zákazníkem, kontaktu a k jeho zapojení. Cíle, které může organizace sledovat na sociálních sítích jsou rozvinutí značky (šíření povědomí a pozitivního WOM), generace zisků (prodej produktů nebo získávání vodítek k potenciálním zákazníkům) a zákaznická podpora (jako nenákladná a snadná verze call-center).

Podle Charleswortha (2015, s. 36-40) Nejvíce lidí používá Facebook, přičemž lidé, kteří používají jiná sociální média zároveň v 80-90% používají také Facebook. Ten zároveň s dalšími předními sociálními médii jako Twitter nebo Instagram většina uživatelů používá na mobilu. Většina uživatelů je přitom neaktivními pozorovateli (až 90%).

#### **4.7.7 Blog**

Blogy jsou snadnou metodou, jak pravidelně publikovat deníky, novinky, informace o událostech či názory. Typické blogy kombinují text s obrázky a odkazy na různé weby. Může se jednat o recenze nebo různé rozbory. Z důvodu možnosti zakomponovat klíčová slova do textu a tím zvýšit skóre pořadí pro vyhledávače se jedná o silný SEO nástroj. (Chaffey, Ellis-Chadwick, 2016, s. 507)

#### **4.7.8 Affiliate marketing**

Tento druh marketingu (nejen v online světě) je založen na provizích za poskytnutí doporučení zákazníkovi. Takové stránky či podniky pomáhají firmě získat zákazníky a prodat produkty, přičemž inkasují procenta z prodeje, fixní periodický poplatek nebo například registrační poplatek. Může se jednat o srovnávací stránky, obsahově orientované stránky (blogy), slevové stránky (vouchery) a jiné. (Heinze, Fletcher, Rashid, Cruz, 2016, s. 255-256)



#### 4.7.9 SEO

Internetové vyhledávání přináší určitý řád celému online světu. SEO (Search Engine Optimisation) – optimalizace vyhledávačů, je proto velmi důležitým nástrojem pro zviditelnění webového obsahu - ať už stránek, tak profilů či příspěvků. Většina uživatelů vyhledávačů nepřechází ani na druhou stranu vyhledávání, proto se firmy snaží pro umístění minimálně v horní polovině první strany. SEO je pro organické vyhledávání (neplacené výsledky vyhledávání) dlouhodobou záležitostí, ale je možné jej i krátkodobě zlepšit placenou PPC reklamou, která se objevuje nad samotným organickým vyhledáváním, případně v dolní části strany. Vyhledávání je založeno na neustále se měnících, skrytých algoritmech a stránky organizací ignorující tyto změny mohou poměrně nečekaně začít padat v žebříčku vyhledávání.

Pro hodnocení obsahu vyhledávače využívají automatické roboty. Ty hledají webové odkazy, pro které následně zpřístupní obsah, které hodnotí podle různých kritérií – klíčová slova, podobnost, celkový text apod. Optimalizace by tedy měla začít analýzou klíčových slov spojených s organizací, která jsou postupně vhodně implementována do stránek. Pro správnou SEO je vhodná kombinace vysoce kvalitního obsahu (relevantní, unikátní, obsahující všechna možná média), stránkové optimalizace (klíčová slova v nadpisech a titulcích, optimalizace lokalizace jako např. Google My Business, odkazů, obrázků a jejich jmen a popisků), mimostránkové optimalizace (odkazy na konkrétní stránky různě po webu). Pro kvalitní SEO a tedy lepší viditelnost ve vyhledávačích by stránka měla mít určitou hierarchii, která je založená na klíčových slovech, která zadávají internetoví uživatelé při snaze nalezení konkrétního druhu webu. Tato hierarchie nebo architektura stránky vychází z hlavního menu a vhodně doplňuje jeho položky. Podle těchto témat je potom tvořena struktura obsahu, který vhodně implementuje všechna nejdůležitější klíčová slova. (Heinze, Fletcher, Rashid, Cruz, 2016, s. 161-184)

#### 4.7.10 PPC

PPC neboli pay-per-click, placená reklama ve vyhledávačích má oproti SEO okamžitý účinek. Ve vyhledávání se placené výsledky objevují nad organickými, pod nimi nebo na pravém boku (záleží na vyhledávači) anebo také na cizích stránkách, kteří se účastní placeného programu. Pozici zobrazení reklamy určuje tzv. skóre kvality, které je určeno jak cenou, kterou je organizace za kliknutí ochotna zaplatit, tak i relevancí klíčových slov. Možnost rychlé tvorby a rychlé odezvy tohoto druhu reklam dovoluje firmám vytvářet krátké expe-

rimenty, které mohou sloužit ke zlepšení aktivit SEO. Placená reklama na sociálních médiích je mírně odlišná. Zejména z hlediska použitelného obsahu (i obrázky) a konkrétnějšího zacílení (například i podle zájmů a chování). (Heinze, Fletcher, Rashid, Cruz, 2016, s. 238-253)

#### **4.7.11 Mobilní marketing**

S rostoucím počtem mobilních zařízení (telefony, tablety, smartwatch atd.) roste i významnost mobilního marketingu, která dovoluje spolu s GPS technologií nové možnosti geografického cílování. Lidé jsou nyní díky těmto technologiím v podstatě stále online, takže velkou část, kterou na internetu stráví, stráví za pochodu. Jelikož mobilní zařízení a počítače nejsou založeny na stejném softwaru ani hardwaru, je třeba webový obsah optimalizovat. Firma tak může rozhodnout pro vytvoření mobilní aplikace, vytvořit druhou verzi stránek určenou specificky pro menší zařízení anebo časově i nákladově náročnější vytvoření responzivního designu. (Heinze, Fletcher, Rashid, Cruz, 2016, s. 260-264)

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 CHARAKTERISTIKA FIRMY A JEJÍHO PROSTŘEDÍ

Pro lepší pochopení zkoumané oblasti je tato kapitola koncipována netradičně. Prvně bude popsána firma a její aktivity, následně okolí v širším smyslu a až potom budou pospány další prvky v mikroprostředí firmy.

### 5.1 Firma

Firmou, jejíž činnosti jsou rozebírány v této kapitole, je v současné době osoba podnikající jako sole proprietor nebo freelancer (obdoba živnostenského listu) pod vlastním jménem v okolí města Jackson (častěji zvaném jako Jackson Hole) ve státě Wyoming patřícího pod Spojené státy americké. Zmíněný "živnostník", má několikaleté zkušenosti na poli fotografie, které se rozhodl zužitkovat na tomto trhu v oblasti svatební (zejména) a portrétní fotografie. Zkušenosti nabral portrétním zakázkovým focením v Evropě. Forma podnikání fotografovi vyhovuje zejména kvůli absenci byrokratických formalit při zakládání a vedení obchodní firmy. Veškeré služby vykonává svépomocí a nemá tudíž žádné zaměstnance.

Firma je založena od léta 2016 a podnikatel nemá v okolí ani v oboru zavedené jméno. Z komunikačních kanálů vlastní pouze webové stránky založené v témže období. Pro podnikání v tomto oboru se rozhodl pro očekávanou vyšší kupní sílu občanů USA a nedostatku kvalitních konkurentů. Základ svých služeb vidí ve vysoké technické kvalitě dodávaných fotografií. Vizí firmy je stát se do dvou let jedním z předních svatebních fotografů v okolí Jacksonu. Cíle nejsou nijak konkrétně formulovány, ale z hlediska výkonnosti je pro podnikatele krátkodobě důležité, aby firma zajistila vlastní chod a živobytí podnikatele bez nutnosti dalších výdělečných aktivit (tzn. vzhledem k životním nákladům v oblasti cca 25 000 USD ročně) se snahou ziskovost zvyšovat.

Co tedy patří mezi aktiva firmy je již potřebné fotografické vybavení bez potřeby aktualizace (z pohledu portrétní fotografie), schopnost vytvářet kvalitní fotografie (přílohy P V a PVI), a webové stránky.

#### 5.1.1 Analýza webových stránek

Stránky (gabrielrobek.com, jejichž některé elementy jsou zachyceny v příloze P VIII) běží na šablonovém kódu WordPress, který umožňuje jednoduché přidávání obsahu a textů i různé možnosti formátování. Samotný vzhled stránek je dán modifikovatelnou zakoupenou šablonou.

Bílé pozadí stránek je dobrou volbou korelující s bílou barvou svatebních šatů, takže vytváří jasnou asociaci. Logo na stránkách je sice poměrně elegantní avšak strohé bez jakékoliv personifikace. Největším nedostatkem stránek je však malá snaha pro optimalizaci ve vyhledávacích (podle serps.com a Google AdWords jim patří příčky až kolem šesté a sedmé desítky pro relevantní klíčová slova). Fotografie neobsahují žádná klíčová slova, ani jejich popisky. Stejně je tomu i v textu a blog formou novinek je naprosto nevyužit. Doménou je jméno fotografa, což ji činí krátkou, jednoduchou a jedinečnou.

První dojem z webových stránek je delší doba načítání (3-5 vteřin), která je zpříjemněna kreativní prací s iniciály a negativním prostorem. Samotná stránka velice zdůrazňuje fotografie, které jsou ústředním motivem posuvného "filmového pásu", jenže zabírá zhruba 80% plochy. Fotografie na hlavní stránce ukazují výběr ze stovebních prací fotografa. Menu se nachází v horní části stránky, je přehledné a výstižné. Stránky jsou celkově poměrně intuitivní (chybí jen možnost posouvat fotky táhnutím myši).

Fotografie na úvodní straně jsou zaměřeny na samotný svatební pár a emoce, chybí ale více příkladů a barvených verzí, neboť většina je v černobílém provedení, které nepodtrhuje veselou atmosféru svatebního dne. Jako dalším možným nedostatkem se jeví fotka zjevně pořízená v české republice, což může vyvolat první náznak nedůvěry potenciálních zákazníků.

V položce hlavního menu "Portfolio" se skrývají další portrétní projekty, jejich prezentace je zase ústředním motivem stránky a je technicky poměrně kreativní. Kategorie skrývá podkategorie fotografií partnerských, portrétních, a vedle svatebních také maturitních. Fotografie jsou různorodé, zobrazují většinou statičtější obrazy zamyšlených či radostných lidí. Některé motivy znovu napovídají o původu fotek a také se některé opakují více, než je přínosné.

Kontaktní stránka jako třetí v pořadí menu už zobrazuje informace o osobě fotografa, byť jen v patičce dokumentu formou adresy a kontaktu. Tělem stránky je obsahově prázdná tabulka pro kontakt, která je příliš vysoká. Ideální by bylo přizpůsobení této tabulky na výšku jedné strany. Od věci by také nebylo krátké bio o autorovi s fotkou na levé straně, ať stránka nepůsobí tak prázdně a neosobně.

Stránka "About" je vlastně takovým rozcestníkem mezi informacemi o fotografovi, informacemi o poskytovaných službách a novinkami. Zároveň obsahuje zpětný odkaz na kon-

taktní formulář. Stránka se snaží působit přehledně ale výsledkem je spíše rozházenost a studená strohost, což nejsou žádané vlastnosti u svatební fotografie.

Informace o fotografovi se snaží přiblížit hovorovým jazykem. Obsahově je to ovšem řada prázdných neosobní obrátů a frází, formou neúhledný, strohý odřádkovaný e-mail. Chybí jakékoliv zosobnění formou fotografií či videa či osobnějších informací. Stránka nabízí možnost prohlédnutí více prací autora, což vede ovšem pouze ke stejnému výčtu jako v případě stránky portfolia na hlavním menu.

Na stránce informací o službách se nachází na první pohled spousta textu, který je potřeba projet myší dolů. Textu nakonec není tolik, jak se zdá, ale jeho forma je stejně kostrbatá jako ve dříve popsaných stránkách. Zde se už objevují zajímavěji formulované věty, ale také překlepy. Spousta informací je však znovu prázdná a zbytečná a hovoří v ich-formě namísto, aby se soustředila na zákazníka. Nechybí ani informace o ceně (matoucí, ne-transparentní; od 3 500 dolarů za svatby) a snaha "prodat" další možné druhy fotografie.

## 5.2 Makroprostředí

### 5.2.1 Legislativa

Politika ovlivňuje profesionální fotografii více méně pouze v legislativní rovině (pomineme-li fakt, že i stabilní demokratická společnost jakou je USA může projít zásadní změnou, což ovšem bude mít podobné následky pro všechna odvětví). Legislativa USA se nijak specificky nevymezuje vůči profesionální portrétní fotografii žádnými regulacemi apod. Pro vystavení fotografií na internetu je potřeba souhlasu dané osoby a je vhodné s osobou sepsat i kontrakt ohledně poskytovaných služeb, ceně, očekávání apod. Pro fotografování na území národních parků je potřeba komerční povolení, přičemž cena ročního povolení je 325 USD.

Sole proprietor v USA platí tzv. self-employment tax, která je obdobou našeho sociálního a zdravotního pojištění, a to ve výši 15,3% ročního příjmu. Daň z příjmu je progresivní a při příjmu do 90 000 USD ročně se pohybuje mezi 10% a 25% z tohoto příjmu. Tato daň je placena čtvrtletními zálohami pomocí vlastních odhadů příjmů, přičemž je ročně vrácena přeplacená částka či penalizována částka překračující rozdíl 1 000 USD. Samotný stát Wyoming si neúčtuje žádné daně z příjmu (pouze 4% daň z prodeje, přičemž okresy mohou k této částce přidat 2%,; Teton County má tedy tuto daň ve výši 6%). (How Much Does It Cost To Start a Photography Business, ©2011-2017; Commercial Filming & Photography

Application; Internal Revenue Service, [2017]; State Taxes: Wyoming, ©2017; Wyoming Income Tax Calculator, ©2017; 5 Legal Things Every Wedding Photographer Needs, 2013)

### 5.2.2 Ekonomika

Ekonomika USA ovlivňuje portrétní fotografický trh zejména vývojem HDP a nezaměstnanosti, tedy tím, jak ovlivňuje příjmy jednotlivých rodin a domácností. HDP meziročně roste o cca 2,4% zatímco nezaměstnanost je poměrně stálá okolo 4,7% (Wyoming leží přímo na průměru USA). Na svatební i rodinnou fotografii tyto ukazatele mohou mít vliv zejména z hlediska cen, které jsou zákazníci ochotni zaplatit, neovlivní tolik samotnou potřebu pro tento druh služby. (GDP growth (annual %), ©2017; United States Unemployment Rate, ©2017; Wyoming Unemployment Rate Falls to 4.7% in February 2017, 2017)

### 5.2.3 Demografie

Skladba obyvatelstva v USA se za poslední desetiletí poměrně značně mění. Zužuje se střední třída, která má tendenci se více rozšiřovat směrem k vyšší třídě. Mění se i struktura rodiny, kdy pouze 69% procent rodin sestává z obou rodičů. Lidé narození po roce 1980 jako nastupující mladá generace USA je doposud nejvzdělanější generací, která si ovšem stále přenáší studentské dluhy. 80% této generace však své finance vidí optimisticky v tom ohledu, že si mohou dovolit žít tím způsobem, jaký si vybrali. Populace v USA roste, zejména však díky imigraci. Okolo 52% populace se nachází ve věku 15-54 let a 19% ve věku do 14 let. (10 demographic trends that are shaping the U.S. and the world, 2016; UNITED STATES QuickFacts from the US Census Bureau, [2016]; United States Demographics Profile 2016, 2016)

### 5.2.4 Technologie

Současná doba urychluje zavádění technologických změn. Kde ještě nedávno bylo potřeba drahého profesionálního fotoaparátu a spousty zkušeností (analog), tam si dnes vystačí levný kompaktní fotoaparát. Vývoj na poli fotoaparátů vlivem digitálních technologií šel rychlým tempem a nyní je možné pořídit obstojný až profesionální fotoaparát za nízké pořizovací náklady. Zároveň roste využití i celkové fotografické techniky vlivem miniaturizace například použitím v mobilních telefonech či miniaturních kamerách. Lidem se tak dostávají fotoaparáty do ruky ve zásadně větší míře než dříve a fotit umí dnes každý. Ale-

spoň si to myslí. A to vytlačuje profesionální fotografii z několika odvětví. Lidé totiž často zastávají názor, že fotografie tvoří fotoaparát a ne fotograf, takže maturitní ples nebo i nízkonákladovou svatbu může nafotit amatér, který sice nemá zkušenosti, za to ale má dobré vybavení.

S rozvojem dostupné kvalitní fotografické techniky přichází i dostupnější videografická technika. Vedle malých akčních kamer, které jsou v současnosti používány širší veřejností mimo hlavní funkci zejména pro tvorbu tzv. selfie, se jedná o integraci video funkcí do moderních fotoaparátů i telefonů. Ty dovedou na obzorné technické úrovni (např. Full HD rozlišení) vytvářet krátké shoty a za pomoci jednoduchých stylizačních přednastavení jim dát i určitý vzhled.

Dalším trendem v oblasti technologií stojí za zmínku dostupnější software pro úpravu digitálních fotografií (ač má analogová fotografie stále ve fotografii své místo, digitální fotografie je jednoznačné číslo jedna). Existuje spousta amatérských programů a aplikací zdarma, ty profesionální jsou dostupnější za výrazně nižší ceny s lepšími platebními možnostmi. Zároveň jsou pro masovější použití dostupné i programy pro tvorbu různých interaktivních panoramat nebo třeba 3D fotografií.

### 5.3 Charakteristika Jacksonu

Jackson je malé město ležící v mírném kontinentálním klimatu na středozápadě USA v nadmořské výšce cca 2000 m.n.m. Z toho vyplývají chladné dlouhé zimy, krátké jaro a podzim, poměrně mírné a suché léto. V těsné blízkosti leží národní park s majestátnými horami Grand Tetons, který je zároveň propojen s jedním z nestarších, největších a nejunikátnějších národních parků USA Yellowstone. Právě tyto charakteristiky dávají podklad pro vysokou letní návštěvnost Jacksonu a jeho bezprostředního okolí. Pro sezónní vysoké návštěvy (v zimě lidé jezdí za alpským lyžováním) je Jackson dobře vybaven jak infrastrukturou, ubytováním a restauracemi všech možných kvalit, tak službami a různorodými událostmi včetně charakteristického westernového stylu.

### 5.4 Zákazníci

Jak již bylo výše zmíněno, firma vyhledává zakázky v portrétní a svatební fotografii. Portrétní fotografie je poměrně širší pojem, který zahrnuje jak focení jednotlivců, tak fotografie párů, rodin i fotografie maturantů, promujících vysokoškoláků či novorozenců a batolat



(které ovšem firma nabízet nechce). Následuje možná segmentace zákazníků portrétní fotografie.

V současné době s prudkým rozvojem technologií fotoaparátů v telefonu a jejich rozšíření není portrétní fotografie "jen tak" jednotlivci vyhledávána. Lidé vyhledávající portrétního fotografa mají potřebu vyfotit průkazovou fotku nebo reprezentativní fotografii na životopis, ale ne většinou fotky pro sebe či někoho jiného (pomineme-li ojedinělé stylizované fotografie ve stylu glamour, fashion, fotky modelů na booky apod.).

#### **5.4.1 Rodiny**

Odlišně tomu je u fotografií rodinných, které jsou v USA populárnější než v ČR. Zejména, co se týče počtu fotografovaných členů rodiny. V USA je trendem fotit celé rodiny počínaje od nejstarších generací až po ty nejmladší. Na jednu fotografii se tak vměstná například 20 členů. Rodiny si představují jak fotografie všech členů, tak různě po generacích a fotí se pravidelně, často po nějakém novém přírůstku do rodiny. Také je běžné focení rodinných sešlostí a rodinných oslav (Američané se rádi schází například na Den díkuvzdání), zejména však u rodin středních a vyšších vrstev s dobrým zázemím (v Jacksonu polovina rodin má roční rozpočet 78 000 USD a vyšší)

Samozřejmě i focení nově vzniklých rodin (i před porodem) je zde mezi lidmi ve věkovém rozmezí 25-34 let v módě. V Jacksonu žije 47% obyvatel v rodinách a porodnost činí 2% (200 dětí ročně). (Jackson, Wyoming (WY) income map, earnings map, and wages data, [2016]; Jackson WY Demographics data with population from census, 2017)

#### **5.4.2 Mladé páry**

Mezi mladými páry, které vyhledají služeb fotografa je možné identifikovat zejména skupinu čerstvě zasnoubených. Ti často hledají fotografa, který jim nafotí jak zasnoubení (trendem je formou příběhu či rekonstrukce dne), tak následně i svatbu za 12-18 měsíců. Občas mladí lidé v páru vyhledají služeb fotografa při události jako jsou narozeniny pro nafocení sady fotografií (často ve formě kalendáře) jako dárku pro partnera

#### **5.4.3 Maturující středoškoláci**

V Jacksonu se nenachází žádná vysoká škola, ale škol nabízejících střední vzdělání je tu několik. Na těchto školách je zapsáno současně přibližně 830 studentů. Za předpokladu rovné distribuce v ročnících je v maturitním ročníku cca 207 žáků. U maturantů v USA

stejně jako v ČR jsou tradicí maturitní fotky, ne tolik ve smyslu maturitních tabel, ale maturanti jsou foceni na začátku posledního ročníku a tyto fotky jsou použity i do školní ročenky. Školy zároveň stejně jako v České republice každoročně pořádají maturitní plesy, které je potřeba zdokumentovat. Tuto skupinu je možné rozšířit o samotné focení školních ročenek (ne pouze maturantů). (Jackson, Wyoming (WY 83001) profile: population, maps, real estate, averages, homes, statistics, relocation, travel, jobs, hospitals, schools, crime, moving, houses, news, sex offenders, [2016])

#### 5.4.4 Poskytovatelé služeb a firmy

V Jacksonu je hodně malých podnikatelů a firem zejména v oblasti služeb. Ty, které se zaměřují převážně na spotřebitelské trhy, potřebují pro svou image kvalitní fotografie. Může se jednat o kadeřníky, zahradníky, ale i restaurace, bary či hotely. Jedná se často o mix produktové a portrétní fotografie, které pomohou zejména webovým stránkám podnikatelů lépe zhmotnit atmosféru dané služby.

#### 5.4.5 Svatebčané

Zákazníky pro svatební fotografii v okolí Wyomingu je možné rozdělit do dvou skupin. První skupinu tvoří páry, které z oblasti pocházejí a žijí tam. Druhou skupinou jsou potom právě ty páry, které sem jedou s cílem se oddat. Pro svatby je typická sezónnost, která je umocněná polohou Jacksonu, takže většina svateb (80%) se odehrává mezi začátkem května a koncem října a ze 70% v sobotu. Za pár jednoznačně svatbu a fotografa vyřizuje nastávající manželka, jejíž průměrný věk je cca 25 let. (What's the Most Popular Time of Year to Get Married, 2016; Wedding statistics in the United States, ©2017)

#### Z okolí Jacksonu

Populace Jacksonu za poslední roky roste zejména vlivem imigrace a v současné době je obýván okolo 10 000 lidmi. Celý "okres" Teton County, pod který Jackson spadá (a je zde hlavním osídlením) čítá cca 23 000 obyvatel, přičemž svateb se v této oblasti v roce 2015 uskutečnilo 523, což činí zhruba 22,5 svateb na 1 000 obyvatel tedy trojnásobek průměrné četnosti svateb v ostatních oblastech státu Wyoming. Z těchto údajů nepřímo vyplývá, že dvě třetiny svateb v okrese Teton, který mimo jiné zahrnuje i oblasti národních parků Grand Teton a Yellowstone, lze pojmut jako destination weddings (tedy téměř 350 svateb). Na lokální svatby tedy připadá číslo 170. (Jackson, Wyoming (WY 83001) profile: population, maps, real estate, averages, homes, statistics, relocation, travel, jobs, hospitals,

schools, crime, moving, houses, news, sex offenders, [2016]; Vital Statistics Data and Reports - Wyoming Department of Health, ©2016)

Mediánový věk obyvatel Jacksonu je 32 let, zatímco mediánový příjem domácností v Jacksonu 68 000 USD ročně. Průměrná útrata za svatbu ve Wyomingu činí zhruba 30 000 USD a za fotografa svatebčané utratí přibližně 3 000 USD. Tato statistika ovšem zahrnuje veškeré svatby, ne pouze ty lokální, které mají tendenci být méně nákladné. (Jackson, Wyoming (WY 83001) profile: population, maps, real estate, averages, homes, statistics, relocation, travel, jobs, hospitals, schools, crime, moving, houses, news, sex offenders, [2016]; Everything You Need to Know About Getting Married in Wyoming, ©1997-2017)

Tuto kategorii je tedy možné charakterizovat jako místní obyvatele mezi 20 a 30 lety věku, kteří neplánují za svatbu utratit příliš (cca 20 000 USD). Samozřejmě je možné zahrnout i movitější klienty (jak vyplývá z výše uvedených statistik, až 10% obyvatel Jacksonu má příjmy vyšší než 200 000 USD ročně, což je dvojnásobkem průměru státu Wyoming a vypovídá o tom, že do Jacksonu a jeho okolí se usídlují movitější lidé), zejména potomky movitých rodin. U nich se ovšem dá naopak předpokládat stejná tendence jako u finančně zabezpečených párů hledající svatby v Jacksonu - tedy že tyto klienti budou hledat svatby jinde než v Jacksonu.

### **Ti, kteří do Jacksonu přijíždějí za svatbou**

Jackson je jedním z nejlepších tzv. destination wedding places, tedy destinačních míst pro oddání (míst, kam se lidé jezdí oddat v důsledku pro ně poutavé rekreační destinace). Důvodem pro výběr právě Jacksonu může být původ některého ze svatebčanů a přítomnost některých členů rodiny nebo lifestyle zaměření nevěsty či ženicha (většinou obou). Jackson je vhodným místem pro širokou škálu letních i zimních outdoorových sportů (hiking, kajak, lezení, cyklistika, parašutismus, freeskiing apod.) a je znám svou obraznou krajinou. Takoví lidé jsou nejen outdoorově založení ale často pocházejí z větších měst USA (zejména z východu, kde nejsou vyšší hory, např. Chicago) z majetnějších rodin nebo mají vysokoškolské vzdělání a slibné kariéry např. v právnických společnostech. Tito lidé mají tedy vysoké příjmy (např. právník v Chicagu si vydělá ročně cca 90 000 USD) a v mnoha případech i majetné rodiče, kteří na svatbu přispívají nemalé částky. Při placení za svatbu neplatí pouze za nezbytné záležitosti ale také za dopravu a ubytování hostů, což se výrazně promítá v ceně (průměrný počet hostů na svatbě je 120). (Top 50 Destination

Wedding Locations, ©1997-2017; This Is The Average Number Of Wedding Guests In The U.S., 2016)

## 5.5 Konkurenti

Tato sekce je zaměřena na konkurenty, které je možno nalézt na Googlu (80% podíl vyhledávání na US trhu) pod kombinací klíčových slov jako, "jackson hole wedding photography" či "jackson hole wedding photographer" (zejména tohoto, protože je nejvyhledávanějším z relevantních klíčových slov podle vyhledávače serps.com a Google AdWords, viz. příloha P VII), kteří nabízí zejména svatební (případně zasnubní či rodinné) fotografické služby nebo kteří mají profil na předních svatebních stránkách jako borrowedandblue.com či theknot.com. Konkurenti jsou posuzováni zejména podle webových stránek (funkčnosti, struktury, prvního dojmu) a vzhledu fotografií. Pro potřeby této práce je pomínuta možná skupina nově vznikajících konkurentů či konkurentů, které touto metodou není možno nalézt. (Who's Really Winning The Search War, 2014)

### 5.5.1 Hlavní konkurenti

Jelikož většina lidí pro vyhledávání používá Google a spokojí se s první stranou vyhledávání, zahrnuje výčet hlavních konkurentů ty, kteří jsou na trhu již zavedení a nacházejí se ve vyhledávání na zadaná klíčová slova do konce druhé strany. Druhá strana je zahrnuta z toho důvodu, že hledání svatebního fotografa je intenzivní v rámci plánovaného nákupu a páry si na výběru fotografa dají záležet. (Why is the First Page of Google So Important, 2016)

#### Taylor Glen

Kreativní jednoduchá úvodní stránka (trgphoto.com) zobrazuje slideshow několika svatebních fotografií, což napovídá o svatebním zaměření fotografa. Dále je možno hned na úvod vidět, že se nezaměřuje jen na svatby, ale i páry a rodinné fotografie a nabízí i možnost dnes moderního photobooth (dnešní verze dřívějších kabinkových fotografických buněk na cestovní doklady), který nabízí samostatně nebo jako součást v ceně jiného focení (nejspíš zejména svatebního).

Po rozkliknutí první z galerií se zobrazí reálná struktura stránek, kdy ústředními motivy jsou galerie fotografií a v patičce jsou chytře schované jednoduché kontaktní informace, které ale nepodtrhují snahu elegantní stylizace stránek. Záložky jsou rozděleny logicky a postupně (za předpokladu, že první, co návštěvník chce vidět, jsou důkazy ve formě fo-

tografií a následně možné doplňující informace) a snaží se o hovorovou přátelštější řeč (na některých stránkách více než na jiných). V rámci SEO se v Googlu nachází na prvním místě pod několika klíčovými slovy a na stránkách nabízí odkaz pouze na svůj instagramový účet, kde má 2 600 sledujících, ale žádný profesně relevantní obsah. Web je vhodně přizpůsoben menšímu rozlišení telefonu.

Fotografie v sekci svatebních jsou na první pohled příjemné, různé barevnosti s velkým barevným kontrastem. Světelně jsou velmi různorodé, což působí nejednotně. Stránka obsahuje velkou část detailních fotografií (boty, prsteny) i fotky krajiny dotvářející atmosféru. Fotografie se snaží dát do kontrastu novomanžele a velké krajinné prvky (hory a louky), kompozičně však mnoho fotografií strádá zejména centrováním hlavního motivu. Fotografie mají snahu znázornit pozitivní emoce fotografovaných. První dojem z celé svatební galerie je následně potvrzen - oko se nemá kam upřít, co vidí jako první nejsou prvotřídní fotografie (je možné v této kolekci najít lepší fotografie dole na stránce) a celá galerie působí neuceleně. Podobně působí i prázdnější galerie rodinných fotografií, galerie párů naproti tomu působí více stylizovaně se zjevným důrazem na protisvětlo (které je celkově v jeho fotografiích patrné).

Podstránka "info" zahrnuje na první pohled poměrně vyčerpávající informace obohacené fotografiemi. Taylor zde uvádí firmy, se kterými spolupracuje, soupis vhodných míst pro fotografování (oboje zřejmě slouží pro výměnu odkazů v rámci SEO), popisuje tvorbu fotoalba (na kterém prý spolupracuje s nejlepšími firmami světa) a snaží se jednoduše a přitom obrazně popsat svůj styl. Uvádí zde také cenovku za svatební fotografie, která začíná na 7 000 USD za celý den focení. Informace o sobě publikuje na podstránce "say hello", která je doplněna i o radostné a lifestyle fotky jeho osoby s textem o jeho historii. Je zde také obsažen kontaktní formulář a kontaktní informace včetně mapy, což podněcuje větší důvěru. Obě podstránky působí stejně jako stránka se svatebními fotkami poněkud neuceleně.

### **Hannah Hardaway**

Podobně jako Taylor na svých stránkách (hannahhardawayphoto.com) má jako ústřední motiv slideshow několika fotek, které ovšem nezaplňují ani 50% obrazovky a úvodní stránka tak působí více minimalisticky. Tyto fotografie také nepůsobí uceleně (zhruba polovina je černobílá, kontrastně i barevně se velmi liší), tudíž zde první dojem z fotografií příliš nepřesvědčí (přestože z fotografie vyzařují pozitivní emoce). V patičce stránky jsou obsaženy kontaktní údaje a odkaz na Facebook (je "firemní", ale aktualizován pouze něko-

likrát do roka s 900 fanoušky) a Instagram (zhruba 1 000 sledujících bez profesního přesahu). Struktura stránek je strohá a obtížně představitelná. Stránky obsahují i blog zaměřený na články o uskutečněných svatbách. V rámci vyhledávání se nachází nejvíce na druhém místě, nejhůře do pátého umístění. Stránky načítají rychle a jsou přehledně uzpůsobeny pro mobilní zařízení. Web obsahuje hodně textu, často o Hannah samotné.

Úvodní stránka slouží jako portfolio svatebních fotek, další stránkou je "about me", kde se Hannah nejdříve snaží neotřelým způsobem popsat svou jedinečnou povahu a dále se vyčerpávajícím způsobem popisuje za pomoci fotografických příloh (zejména o své dřívější lyžařské kariéře, což jí má nejspíše dodat v očích čtenářů, kterých asi mnoho není, kredibilitu).

V další záložce "New Work" popisuje svůj styl (vhodně se vyhraňuje jako dokumentární svatební fotografka, což se vzhledem jejích fotografií dobře koresponduje) znovu zdlouhavou formou doplněnou o spoustu dalších svatebních fotografií, které se nevlezly na hlavní stránku. Fotky vyjadřují emoce, černobílé se vyznačují dynamickým kontrastem, zatímco barevné nekontrastním světlem a chladnými šedivými barvami. Přesně jak píše, více se soustředí na samotné momenty, takže kompozičně fotografie mnohdy nejsou svou nejlepší verzí.

Na stránce "contact" uvádí, že je ochotna fotografovat i rodinné fotky a ostatní možné druhy portrétní fotografie za minimum 850 USD. Dále uvádí cenu za svatební focení a to 5 000 USD. Na stránce je vložen odkaz na kontaktní formulář a kontaktní údaje s adresou. Pozitivní pocity a důvěru vyvolává svou velkou fotkou s úsměvem a fotoaparátem v ruce.

### **Carrie Patterson**

Celostránková prezentace fotek na úvodní straně ([carriepattersonphotography.com](http://carriepattersonphotography.com)) prozrazuje, že Carrie fotí po celých Spojených státech. První dojem tvoří kombinace krajiny s novomanžely typické pro dané oblasti a detaily, které dotvořují svatební atmosféru (fotky působí na emoce, ale nejsou všechny kompozičně čisté). Stránky mají odlišně tvořené portfolio - nenabízí obecnou stránku s více fotkami nýbrž podstránky, ve kterých je znázorněna konkrétní svatba a které jsou inspirované místem, kde se tato svatba uskutečnila. Odlišně je tvořena i hlavní nabídka originální volbou názvů položek. V hlavičce každé stránky je odkaz na Facebook (pouze osobní stránka, která pro návštěvníka není příliš přístupná), Instagram (4 150 sledujících, obsahuje dodatečné fotky z focených svateb) a Pinterest (v podstatě prázdný), v patičce potom další kontaktní informace. V rámci SEO je stránka

většinou jedna z prvních ve vyhledávání. Hlavní stránka z důvodu větších fotografií a funkční slideshow načítá pomaleji a úvodní strana není správně přizpůsobena pro mobilní zařízení (fotografie na šířku se nezobrazují celé a některé jsou automaticky nevhodně ukončeny).

Fotky v podkategorii "weddings" ve všech podstránkách (ze všech lokací), jsou jednotně stylizované s jemnými barvami i kontrastem. Zachycují různé momenty, detaily a emoce v kontextu krajiny i detailně. Fotografie jsou světlé, působí lehce a podkreslují čistou atmosféru svatby. Fotografie ze svatebních večírků jsou naopak stylizované do černobílé varianty s vysokým kontrastem. Kompozicí fotky neruší až na pár výjimek.

V podstránce "style" popisuje svůj styl jednoduše, dalo by se říct až minimalisticky, ve třetí osobě. Samotný nápis podněcuje vysokou exkluzivitu ("named a top photographer by Martha Stewart Weddings"). Dále pro podporu své exkluzivity jmenuje několik předních svatebních magazínů, ve kterých byla její práce publikována a zdůrazňuje kvalitu své práce limitováním svatebních zakázek na 15 ročně a použitou technikou (středoformátový fotoaparát, který je znám vyšší kvalitou než nejlepší zrcadlovky i svou vyšší pořizovací cenou). Pozitivní pocit je podtržen fotografií (která ovšem přivádí k rozpolcenosti, protože její špatná kompozice svědčí o nešikovném oříznutí).

Unikátní je záložka "press", kde obrazově uvádí jako důkaz článku v magazínech, kde byla její práce otištěna. Tato čísla magazínů je možno interaktivně otevřít a prohlédnout si samotné otištěné stránky s jejími fotografiemi. Duplikátem se jeví záložka "snippets", obsahuje však jiné a novější články a znovu krátký popis fotografky s fotkou v pravém sloupci (tato stránka působí spíše zmateně než zbytek poměrně přehledných stránek).

Stránka "inquire" obsahuje kontaktní formulář, který zobrazuje emoce ovlivňující fotku novomanželů. Zmiňuje se zde stroze o limitovaných místech na booking pro roky 2017 a 2018 a nechybí ani kontaktní údaje spolu s cenovkou, kdy celodenní focení svatby začíná na 10 000 USD. Zajímavostí je stránka "proofs", která nabízí fotografie či alba zákazníků a která je od ostatních odlišná tím, že publikuje datum zveřejnění, čímž je možné vysledovat vytíženost fotografky i to, že kromě svateb fotí i rodinné, komerční a párové portréty.

### **Adam J. Howard**

Úvodní stránka (adamjhoward.com) připomíná méně kvalitní provedení stránky Taylora Glenna. Slideshow obsahuje větší množství fotografií, které jsou ale pečlivě vybrány, jsou bez kompozičních nedostatků a kombinací emočně laděných svatebních a párových por-

trétů spolu s fotkami detailů vytvářejí příjemnou atmosféru. Nedostatkem se může jevit ostrost či nižší pixelová kvalita fotografií. Dobrý první dojem z fotografií navíc ruší zvláštní rozdělení menu, které sestává z více položek a pro Adama důležité položky jsou zvýrazněny ještě jednou invazivním způsobem na horní části celostránkové slideshow. Amatéřsky působí jak logo, tak sladění textu a fotek, které je kvalitativně nevyrovnané. Samotné menu je členěno logicky, ale neklade hlavní důraz na portfolio (v menu jako takovém; pokud je pominuta samotná slideshow, která je prakticky standardem u stránek s podobným zaměřením, a duplikované položky menu). Nechybí odkazy na facebookový profil (800 fanoušků, profesně laděný s hodnocením, aktualizován zhruba v intervalu 3 týdnů) a Google+ (neaktuální). Patička stránek obsahuje kontaktní informace a stránky je možno nalézt většinou do 5. místa ve vyhledávání (spolu s jedním z předních umístění na mapě Google). Stránky jsou přizpůsobené mobilnímu zobrazení ale fotky na hlavní straně ne (a stejně je tomu u nefunkční slideshow).

Stránka uvádí informace o Adamovi na podstránce "about", která zajímavě komponuje fotografii Adama (nepříliš sympatická - bez úsměvu) a pár stručných řádků o jeho osobě zároveň s odkazy na portfolio, blog a kontaktní stránku.

Rolovací menu "portfolio" nekoresponduje úplně se samotnou rozkliknutou stránkou. Nabízí zde také fotografie realit, které do celého konceptu stránek a služeb příliš nezapadají. Samotné podstránky portfolia načítají pomalu kvůli fotkám. Celkově fotky nemají příliš zajímavé kompozice (přestože chyb v kompozici příliš vytknout nejde), nepůsobí příliš profesionálně (stejně jako celý rozcestník portfolia; zejména kvůli velké hloubce ostrosti a rušivým elementům v popředí a pozadí), momenty často nezachycují lidi ve smíchu a pozitivních emocích a samotný prohlížeč fotografií působí trochu amatéřsky. Navíc u svatebního portfolia je umístěn neaktuální text (na booking pro roky 2015 a 2016) a u všech portfolií je dole nevhodně zakomponována velká výzva na prohlédnutí ceníku a booking.

Samotnou volbu menu "pricing" není možné otevřít a je nutné vybrat konkrétní ceník z rolovacích okna, který koresponduje (není však shodný) s rolovacím menu portfolií. Hojně se všude nachází výzvy a odkazy na kontaktní stránku. Cena svatebního focení začíná na 3 500 USD za "standardní balíček", který ovšem dále nespecifikuje (pouze uvádí, že nabízí i celodenní focení, které bude tedy očekávaně dražší). U ceníku zásnubních fotografií je služba popsána detailněji, přičemž cena začíná na 275 USD a stejnou cenu určuje i pro



focení rodinných fotek (které je ovšem nekonkrétně smíšeno s obecnou portrétní fotografií).

Kontaktní stránka obsahuje pouze strohý formulář a kontaktní informace. Přičemž v sekci blogu píše o nafocených svatbách (přibližně jednou měsíčně). Menu zároveň obsahuje poměrně zbytečnou sekci "prints and clients", která odkazuje pouze na několik fotografií krajiny a divokých zvířat.

### **The Imagewell**

Na první pohled designově zastaralá stránka (theimagewell.com) překvapí zajímavými fotkami z oblastí svatební, rodinné i dětské fotografie zobrazenými v nekontrolovatelné slideshow. Stránky obsahují odkaz na Facebook (300 fanoušků, profesionální ale neaktualizovaný) a Pinterest (pouze 35 fandů, fotky různého charakteru). Menu je strukturováno logicky a napovídá, že firma nenabízí pouze portrétní fotografické služby. Logo v horní části strany působí naprosto amatérsky. Hlavní strana je posuvná ve vertikální rovině a odhaluje druhy nabízené fotografie (svatební, rodinná, fotky z cest a fotografie dětí), které obsahují text s fotkou a odkazem na příslušnou položku hlavního menu. Zajímavostí jsou odkazy v levé horní straně všech stránek, které vedou ke konkrétním odfočeným svatbám (končící rokem 2012) a dalším zainteresovaným firmám v odvětví. Ve vyhledávání se stránky umísťují ve spodní části první strany a stránka není vhodně uzpůsobena pro prohlížení na mobilním telefonu.

Své svatební portfolio firma rozděluje na momentky ze svateb, svatební portréty, portréty nevěsty a zasnubní fotky. Každá podsekce obsahuje určitý druh fotek. Ty vynikají malou hloubkou ostrosti, která je však někdy na úkor konceptu fotografie, pozitivními emocemi a často dramatickým světlem, fotografie však nepůsobí příliš konzistentním stylem. Rodinné fotografie jsou rozděleny na děti (malé a větší) a celé rodiny. U fotek zase platí nedostatek konzistence (často i v barevné úpravě), kompozičně jsou většinou bezchybné. Obě sekce obsahují krátké průvodní slovo s apelem na hodnoty a snahou o humor. Prohlížeč fotografií není interaktivní a reaguje pomalu.

O fotografovi (Morris Weintraub) stojícím za firmou se návštěvník dozví až v sekci "about". Píše zde o dokumentárním a humanitárním cítění a zmiňuje se i o práci pro přední americké deníky. Je zde i uvedena jeho fotka (skupinový portrét z focení v Africe) a humorná zmínka s fotkou psa (která podobně jako poděkování a podpis zosobňují samotné strohé odstavce). Stránky dále obsahují sekci blogu, kde jsou aktuálnější focení (nejaktuál-

nější však z prosince 2014) a spousta dalších fotek, které paradoxně působí více konzistentně než samotné portfolio. Poslední volba menu "contact" obsahuje kontaktní informace, dlouze načítající kontaktní formulář a emočně laděné fotografie vyvolávající pozitivní asociace. Jako dodatečnou prezentaci kvalitních fotografií je možno pojmout i dvě sekce poměrně vytržené z kontextu stránek s názvem "koláže" a "krásné umění". Koláže nabízejí fotografie hodné jádra samotného portfolio a "položka "krásné umění" odkazuje na externí stránku s dokumentárními fotkami z rozvojových zemí zaměřené na portréty.

### **Heather Erson**

Jednoduchá úvodní stránka (heathererson.com) s ovladatelnou galerií svatebních fotografií jako ústřední motiv. Stránka je interaktivní jak v horizontálním (změna fotografie), tak vertikálním směru (stručné informace o sobě, odkazy na galerie a kontaktní formulář). Menu je zakomponováno čistě textově do fotek, interaktivně se mění z černé barvy na bílou podle světlosti pozadí konkrétní zobrazené fotky. Menu je děleno logicky, stručně a výstižně, bez portfolio jako ústředního motivu. Stránka je ve vyhledávači Googlu na první straně, většinou v její spodní části. Všechny stránky obsahují odkaz na Facebook (800 fanoušků, profesionální, měsíčně aktualizován), Twitter (740 sledujících, profesionální, aktualizované několikrát měsíčně), Instagram (360 sledujících, mix fotografií volně svázaný s profesí) a Pinterest (140 fanoušků, svatebně zaměřené příspěvky) a patičku s kontakty. Fotografie na hlavní straně mají poměrně jednotný styl a vyobrazují často intimní chvíle novomanželů v kontrastu s přírodou Grand Tetons.

První volba menu "about" nabízí informace o Heather a jejím asistentovi spolu s fotografiemi a krátkým popisem, který není zaměřen tolik na jejich osoby, ale spíše nabízené služby a jejich výhody, se stručnou zmínkou o publikacích ve svatebních časopisech. Ve spodní části strany je zakomponován neotřelý kontaktní formulář. Dále je možné si pod volbou "about" přečíst na samostatné stránce řadu přepsaných pozitivních ohlasů, které jsou ovšem podepsané pouze křestními jmény, bez fotografií a nemohou být tedy zcela důvěryhodné.

Portfolio, nazvané v menu jako "galerie", je členěno do sekcí svatebních, zasnubních a rodinných fotek. Fotografie vyobrazují pozitivní emoce, jsou barevně syté a dynamické, celkově poměrně konzistentní. Její styl je možno charakterizovat bočním světlem a neinvazivním použitím zábleskových světel na prosvětlení. Vyjadřují kontrast postav a krajiny a kompozičně jim není co vytknout.

Stránka kontaktu obsahuje již výše zmíněný kontaktní formulář spolu s kontaktními informacemi. Blog na stránkách také nechybí, obsahuje však pouze tři články, které pojednávají o konkrétní svatbě nebo o tom, jak probíhá rodinné focení s Heather. Blíže pak je možné vidět konkrétní práci Heather v zákaznické sekci "proofs"

### **Jason-Gina**

Prvním dojmem ze stránek (jason-gina.com) je profesionalita navzdory tmavému pozadí, které není pro svatební fotografii typické. Na úvodní straně je totiž jen jedna fotka novomanželů při západu slunce a to přes celé zobrazení. Neinvazivní čistě textové menu je delší a chybí v něm jakákoliv zmínka o portfoliu. Nechybí odkazy na Instagram (6 500 sledujících s příspěvky zejména z pozadí focení svateb), Pinterest (1 800 fanoušků; prezentace zakázkových fotografií), Facebook (2 600 fanoušků, profesně laděné příspěvky aktualizované několikrát týdně) a Twitter (2 250 sledujících, uvedený profesně ale s příspěvky spíše osobními). Úvodní strana dále obsahuje krátkou poutavou umístovací charakteristiku, přímé odkazy na stránku "about" a "info" a je možno ji posunout vertikálně. Níže se nachází popis či poutavá recenze od svatebního blogu třetí strany, odkazy na další recenze a publikované svatby v různých svatebních periodikách. Každá stránka začíná celostránkovou fotkou a navádí dolů na více informací. Stránky jsou přehledné, interaktivní a rychlé, ve vyhledávání na první straně (pod klíčovým slovem "jackson hole wedding photographer" na páté pozici) a pro mobilní zobrazení jsou dobře přizpůsobeny. Není obtížné si povšimnout, že fotografové mají omezené zkušenosti z oblasti Jacksonu, protože většina jejich zveřejněných svateb pochází z Colorada (a o Jacksonu na stránkách není ani zmínka).

Stránka "about" uvádí celostránkovou fotkou fotografujícího páru s jejich jmény. Podobně jako na úvodní straně se více informací nabízí o stránku níže, kde každý střídavě popisuje svou osobu poutavým, emočně laděným dojmem. Pozice textu i barva přesně koresponduje s pozicí jmen a lidí na fotce. Dále uvádí v co věří a kdo jsou, vše cíleně korespondující s jejich zákazníky (outdoorově ladění a aktivní) avšak nevnučující formou. Následuje několik recenzí od zákazníků (podobné jako u Heather Erson) a často kladené dotazy, které odpovídají například na počet a rychlost doručení snímků, práva k fotografiím, albům aj. Stránka recenzí pod volbou "about" obsahuje slideshow mnoha pozitivních recenzí zákazníků, spolu s počtem celkových recenzí a publikovaných článků ve svatebních periodikách (které jsou obrazově vyjádřeny na spodní části strany) a nechybí ani zpětný odkaz na informace o fotografech.

Informace o procesu svatebního focení je možné nalézt na stránce "inquire". Začíná příjemnou fotografií a úvodní větou, která zohledňuje obavy zákazníka a navrhuje další krok, kde v bodech popisuje výhody fotografů. Následuje odkaz na stažení průvodce svatbou (brožury údajně nejen z jejich pohledu). Pod tím se nachází ceník, který je stručný a výstižný a za celodenní focení (včetně večírku) účtuje 12 500 USD (vyšší cenovku už zákazník očekává) následován dodatečnými službami (zásrubní fotografie, ruční tvorba alb aj.) a na poslední straně kontaktní formulář.

Hlavní menu obsahuje také sekci "simple sessions", která je poměrně unikátní. Zde poprvé vidí návštěvník nějaké fotografie páru. Hlavní je však nabídka focení, kdy za 425 USD zákazník dostane 20 minut focení na předem vyjmenovaných lokacích. Má se jednat o kvalitní rychlofocení rodin, párů, těhotenství apod., které bere v potaz omezený čas klienta. V popisu "balíčku" je také uvedeno, že část výtěžku půjde na dar útulku pro zvířata. Naproti informacím na pravé straně je kontaktní formulář (odlišný od výše zmíněného svatebního formuláře). Nutno podotknout, že zde úvodní fotka už nevypadá tolik profesionálně jako na předchozích stranách (viditelná úprava a chyba objektivu).

Více fotografií je možné vidět v sekci "instagram pics", kde autoři odkazují na fotky na svém Instagramu, které jsou však různorodé a mísí se v nich i osobní fotky, takže to nelze brát jako portfolio. Co však vypovídá naopak detailně o práci páru je sekce blogu, kde rozebírají každou svatbu podle lokace a představují nejlepší fotografie (v desítkách, provázané pro změnu s Pinterestem) z dané svatby nebo focené akce. Celkově fotografie kompozičně vynikají, využívají nízkou hloubku ostroty (často rozostřené popředí i pozadí), ústřední motiv znázorňují dynamickým kontrastem (i barev a často vyšší sytostí) a vinětací. Často fotografie vhodně zachycují veselé momenty. Jejich styl podtrhuje i fotka jich samotných v sekci "contact", kde pouze stručně uvádějí odkazy na své sociální profily, telefonní číslo, e-mail a odkaz na stránku s informacemi.

### **Jamye Chrisman**

Zde překvapí (a zaujme) hned první strana (jamyechrisman.com), která obsahuje celostránkovou fotku novomanželů při západu slunce na pozadí Grand Tetons. Stránky celkově už takový "wow" efekt nedělají. Menu se na hlavní stránce nenachází a návštěvník musí sjet kurzorem dolů (protože nápis "enter" není odkazem, jak by se dalo čekat, ale pouhým textem), aby viděl menu, které odkazuje na části stejné stránky ve vertikální rovině. Menu je však uspořádáno postupně s centrálním motivem fotografií. Pro vyhledávání svatební

fotografie v Jacksonu je web na spodní straně první strany. Mobilní zobrazení není stoprocentní, ale chybám se vyvaruje. Stránky odkazují na Facebook (630 fanoušků, profesionální, aktualizován několikrát měsíčně), Pinterest (osobní) a Instagram (500 sledujících, fotografie ze svateb) a v patičce obsahují kontaktní informace i odkazy na fotky z Instagramu.

Portfolio dělí na fotografie zásnub a svateb. Každá sekce obsahuje pouze několik fotek, které kladou důraz na intimní chvíle, protisvětlo a kontrast s krajinou. Konzistentní jsou zejména sytostí barev a poměrně vyrovnanou světlostí popředí i pozadí - různorodost fotografií zde nepůsobí negativně, což podporuje i kompozice (chyby je možno nalézt, ale neruší). Slideshow fotografií je poměrně interaktivní, avšak ve výchozím nastavení se mění až rušivě dynamicky.

Po prezentaci fotografií následují krátké odlehčené informace o Jamye spolu se dvěma fotkami, které pomáhají osobu fotografky více zlidštit. To střídají opět krátké informace o službách, kde zmiňuje omezení počtu svateb na rok podobně jako Carrie Patterson (na 20 ročně) a cenu, která začíná na 3 950 USD (zřejmě však ne za celý den focení). Zároveň si zde však trochu protičeří, když říká, že malé svatby (tzv. elopements, neboli "útěky", intimní svatby) je ochotna nafotit, přestože bude plně vytížena. Jako poslední je uveden kontaktní formulář spolu s kontaktními informacemi. V menu uvedený, avšak vyčleněný mimo samotné stránky, je blog, kde popisuje konkrétní svatby, ale není aktuální (poslední příspěvek z jara minulého roku).

### **David Stubbs**

Pro spuštění stránek je potřeba aktivní Flash Player, který se v určitých prohlížečích nemusí sám spustit. Stránka tedy odkáže na stáhnutí tohoto přehrávače nebo na textovou verzi stránek, což působí velmi nevěrohodně (může se jednat o útok hackerů) a takoví lidé nejspíše stránky hned opustí. Pokud je Flash Player aktivní, otevře se po chvilce načítání úvodní strana (davidstubbsweddings.com) s ústředním motivem dvou měnících akčních svatebních fotografií novomanželů. Fotografie nezabírají celou obrazovku, ale jsou jasným ústředním motivem, což je podpořeno i strukturou menu, která je navíc jednoduchá a jednoznačná (avšak obsahuje položku "login", která pro potenciálního zákazníka žádnou hodnotu nemá). David svými stránkami uzavírá první stranu vyhledávání pod klíčovým slovem "jackson hole wedding photography", což na jednu stranu zlepšuje viditelnost, naopak ale zvyšuje riziko propadu na druhou stránku. Pro telefony stránka přizpůsobena je, ale působí zmateně, a celkově stránky nejsou interaktivní (tam, kde návštěvník čeká odkaz,

chybí a některé jsou naopak prázdné), portfolio fotek neoslňuje, ale nemá funkční vady. Stránky nikde neuvádí cenu za focení.

Portfolio je rozděleno na dvě části, které jsou pouze očíslovány a obsahují svatební fotky bez jakéhokoliv viditelného rozdílu. Fotky nepůsobí přílišnou úpravou, mají spíše přirozené barvy a často znázorňují lidi v pohybu a intimní chvíle. Působí dokumentárním dojmem a zachycují někdy kuriózní momenty, což je sjednocujícím prvkem portfolio.

Další sekce obsahuje krátké strohé informace zejména o profesním životě Davida, které je mírně odlehčeno fotkou s jeho dcerou. Sekce obsahuje odkaz na další jeho práce v oblasti komerčních a cestovních portrétů nebo krajiny (což působí jako jeho hlavní zaměření). Část "proofs" je nefunkční stejně jako blogová sekce v menu. Kontaktní informace uvádí v samostatné položce "contact", kde kromě působivé fotky zasněžené hory a pár údajů není nic.

### **Ashley Merritt**

Podobně jako stránky předchozích fotografů web ([ashlesymerrittphotography.com](http://ashlesymerrittphotography.com)) nabízí slideshow (neovladatelná) několika fotografií (zejména svatebních), zdůrazňující pozitivní emoce. Celá stránka zabírá asi jen 50% celého zobrazení a obsahuje netradičně vertikálně organizované barevné reagující menu v pravé horní oblasti, kde se většinou objevuje menu horizontální. Menu upřednostňuje portfolio a stránky "about" a "contact" zaujímají poslední místa, která jsou však paradoxně lépe viditelná. Snaha o jednoduché logo moc o službách nevypráví (snad kromě barvy) a web nepůsobí zcela profesionálně. V patičce se nachází odkaz na Facebook (315 fanoušků, profesní, neaktualizovaný od minulého roku) a Twitter (osobní). Web Ashley se nachází na předních místech druhé strany ve vyhledávání Google, na mobilu je funkční, avšak velikostně naprosto nepřizpůsobenou kopií desktopové verze.

Galerie fotografií je rozdělena do alb, která je možno třídit na svatební, lifestylová, editoriální a osobní (poslední dvě zmíněné kategorie jsou prázdné). Alba jsou pojmenována podle zákazníků (vyjma alba s názvem "wedding portfolio") a celá galerie kvůli tomu působí neuceleně. Výběr miniatur pro alba a jejich zobrazení (15 alb na stránku) nepodtrhuje důležitost fotografie a funkčnost prohlížeče po otevření alba je také omezená. Fotografie obecně vhodně zachycují momenty s dokumentárním nádechem, kompozičně většinou v pořádku, často ovšem nedostačující technicky (neostrost, příliš šumu, příliš ostrý kontrast). Portfolio není zaměřeno (přestože převažují svatební fotografie) na nic konkrétního

nejde z něj poznat ani zaměření na svatební fotografii v Jacksonu. Zároveň je neaktuální (nejnovější album snad z roku 2014).

Blog je o něco aktuálnější (rok 2015) a nabízí dodatečnou prezentaci fotek bez systematického třídění (krom třídění podle měsíce zveřejnění)- veškeré články se nachází na jedné stránce bez odkazů a čtenář (textu mnoho není) musí scrollovat do vytoužené pozice. Klientská sekce "proofs" však už nabízí aktuální pohled na aktivity Ashley formou zaheslovaných alb, jejich úvodní fotky však už prozrazují, že Ashley v okolí Národního parku Grand Teton fotí často. V sekci "about" vedle skromného textu o sobě nechybí veselá fotka a ani odkaz na recenze zákazníků, které není jinak přes stránky možné najít. Také odkazuje na kontaktní stránku, kde se nachází strohý kontaktní formulář a kontaktní informace, neuvádí však nikde své služby ani ceny.

### **Treasures I seek**

Návštěvníka nejspíše překvapí tmavě hnědé pozadí s vintage motivem. Ovladatelná slideshow fotek svatebních a rodinných uprostřed stránky potom už asi méně. Ta navíc mezi fotkami vnucuje pozorovateli pocity ve formě přídavných jmen jako "úžasná" nebo "vzácná". První fotky mají netradiční umělecký nádech a jsou pečlivě vybrány, ale automatická slideshow je svým rychlejším tempem obmění a pro první dojem tak zůstávají nevkusné zastaralé stránky s různorodými fotkami na popředí. Hned díky první fotce návštěvník zjistí jméno tvůrce fotografií a vlastníka stránek (treasuresiseek.com) Kathy Robertson. V patičce tradičně zobrazí stručné kontaktní informace, odkaz na facebookový profil (profesně laděný, 280 fanoušků, aktualizovaný několikrát ročně) a netradičně citát z Bible. Mobilní verze webu je kopií počítačové verze (je funkční ale absolutně nepřizpůsobena) a web se nachází v první polovině druhé strany vyhledávače Google. Menu je na první pohled řešeno rozumně, po shlédnutí rolovacích oken však následuje zjištění překombinované struktury stránek. Fotky jsou rozděleny do kategorií svatba a portréty, které jsou dále rozděleny do šesti dalších kategorií. Obě sekce obsahují jak portfolio, klientské slideshow (krátká videa z fotek podle klientů), testimonialy a ceník, vše zvláště pro danou sekci. Dále stránky ještě zahrnují "fine art" portfolio (rozdělené do fotografií přírody, z cest, či lifestyle). Prohlížeč fotek dlouho načítá. Web obsahuje celkově hodně všeho - hodně fotek v každém portfolio a hodně textu na informačních stranách. Svatební focení začíná na 2 500 USD, ceník portrétů je nekonkrétní a zmiňuje pouze část ceny - 150 USD za samotné focení (bez fotek). Testimonialy ke svatebním fotkám obsahují i fotky oddaného páru, stránka je však rozhozena horizontálně.

Kvalita fotografií je velmi různorodá. Někdy jsou (až viditelně) statické a strojené, jindy se snaží zachytit moment a pohyb (často nepovedeně). Některé fotografie mají ostrý kontrast a syté barvy, jiné mají barvy mdlé. Často jsou fotky příliš tmavé. Kompozice je přitom často v pořádku. Fotky se často vyznačují vysokou hloubkou ostrosti (vše ostré neodděluje opticky ústřední motiv od popředí a pozadí).

Blog nechybí ani na tomto webu. Jeho aktuálnější články (nejnovější z konce roku 2015) však mají osobní charakter. Dále je zde zaheslovaná klientská sekce a informace o fotografe, která ve třetí osobě popisuje, jak vyrostla v Jacksonu a kde žije (nic o osobnosti, profesi jako takové, o stylu či zákaznících), a zahrnuje její dvě fotky.

### **Katy Gray**

Na úvod si oko návštěvníka povšimne, že kromě celostránkových fotek (formou intuitivně ovladatelné slideshow) je vše upozaděno chytrou změnou pozice názvu a menu a to na spodní lištu stránky. Úvodní fotky tvoří zájem a dobrý první dojem. Menu neruší, je stručné a točí se kolem fotek. V pravé dolní straně webu ([katygray.com](http://katygray.com)) jsou umístěny odkazy na sociální sítě - Facebook (soukromý, obsahuje ale i odkaz na profesní, který má 1 400 fanoušků, aktualizován denně), Instagram (300 sledujících, fotky ze svateb), Pinterest (4 300 fanoušků, příspěvky ohledně svateb celkově), Twitter (300 sledujících, mix soukromých a profesních příspěvků), Tumblr (soukromé fotky) i Google+ (neaktuální). Web se nachází v polovině druhé strany vyhledávání a je přizpůsoben pro mobilní zobrazení (fotky na úvodní straně však nikoliv).

Portfolio je rozděleno do tří očíslovaných sekcí, které však všechny zobrazují svatební fotografie s podobným stylem. Fotky zachycují intimní i jiné radostné momenty, někdy se snaží vytvořit spíše naturalistické strojené portréty. Fotky užívají šumu k retro nádechu, což spolu se selektivním rozostřením vytváří jedinečný jednotný styl fotografií. Lidé jsou kompozičně často vhodně centrováni, což je dalším sjednocujícím prvkem.

Dále se Katy zaměřuje na informace o svých službách, kdy začíná seznamem médií, kde byla její práce publikována. Na to navazuje stránkou, která se zabývá cenou, jejíž počáteční hodnota je stanovena na 4 100 USD, a je doplněna vhodně fotkou diamantového prstenu pro asociaci kvality. Dále uvádí na dalších podstránkách často kladené otázky, odkazy na spřízněné weby a kladné ohlasy. Potom ve stránce "about me" představuje krátké video o sobě (své práci i z pohledu jiných osob) s krátkým vtipným minimalistickým průvodním textem (ve stejném stylu jako ostatní texty na stránkách) ohledně její profesní stránky.



V menu nechybí ani odkazy na klientskou sekci a blog (na jedné straně bez odkazů, hodně scrollování). V kontaktní sekci nechybí kontaktní formulář, příjemná fotka, ale ani mapa a zmínka o téměř plné obsazenosti na nadcházející léto.

### **Arnica Spring**

Na první pohled kreativněji laděný web lehce ve stylu retro a westernu. Další pohled prozradí, že stránka není úplně optimalizována na současné širokoúhlé rozlišení a že slideshow fotek na středu obrazovky je uříznutá ve spodní části a že stránky je možné posunout dolů. Tam však čeká další překvapení ve smyslu designově nevhodných odkazů na položku portfolia (které je na hlavním menu nahoře), často kladené dotazy, stránku s proměnami a nabídku na valentýnské focení. Fotky na hlavní straně příliš prvního dojmu neudělají, protože zobrazují různé druhy portrétního focení a různé styly (a většina z nich samostatně v tomto rozlišení nemá kýžený "wow" efekt). Velké logo opticky nevádí (funkčně ano, protože právě posouvá fotky dolů tak, že končí rozpůlené). Menu je delší, vizuálně zajímavé, ale rozhozené poslední položkou. V rámci SEO se stránky (arnicaspring.com) nacházejí na spodní části druhé strany a na mobilu stránky fungují ale nejsou optimalizovány. Arnica pracuje jak v Jacksonu tak v Bozemanu (cca 5 hodin cesty autem).

Portfolio se nachází na začátku menu, ale jeho ústředním motivem nejsou svatby, což napovídá o univerzalitě služeb. Kromě svatebních fotek obsahuje také portréty žen, párů, rodin, komerční portréty a proměny v budoir stylu. Miniatury alb nepodporují výraznost fotografií a prohlížeč fotek není intuitivní, je pomalý a obtížně se ovládá. Fotky většinou mají zajímavé technické provedení a v pořádku kompozici. Jsou ale spíš strojené a emočně prázdné. Více fotek ze svateb (čtyř) lze shlédnout v sekci nazvané "featured weddings".

V blogu Arnica zveřejňuje promo akce a v sekci s ceníkem se poměrně rozepisuje. Svatby začínají na 2 900 USD a za celý den požaduje 6 400 USD. Za portrétní focení mezi 200 a 350 USD. O své službě píše zajímavým způsobem v sekci "about". Na pozadí fotografie ve stylu titulní stránky časopisu popisuje co je jejím posláním formou zaměřenou na obavy zákaznice s mottem "dovolte mi ukázat vaši nejhezčí verzi". Podobně píše i v delším textu v sekci "contact", kde dále jen uvádí svůj e-mail a telefonní číslo (spolu s fotkou telefonu, která má asociovat touhu po kontaktu). Zákaznická sekce je zaheslovaná, takže kromě data posledního zveřejnění z ní více vyčíst nelze. Odkazy na sociální média se nacházejí v sekci menu "social" - Facebook (1 500 fanoušků, profesně laděný, aktualizovaný několikrát mě-

síčně), Instagram (1 100 sledujících, obsahuje doplňující fotky z focení), Pinterest (soukromý).

### **Amy Galbraith**

Podobně koncipované stránky (amygalbraith.com) jako provozuje Katy Gray ale s tím rozdílem, že výrazné logo Amy se nachází v horní části fotek uprostřed a navozuje atmosféru a asociace s přírodou. Oko zaujme i většina fotek (svatebních a zasnubních) v úvodní prezentaci, které přináší opravdové emoce a zajímavé kompozice. Menu se však s vertikální úvodní stránkou rozchází hned v první položce, kdy menu uvádí "about", což ovšem vertikálně chybí a přeskakuje rovnou na portfolio, které je stručné a výstižné a je následováno (na rozdíl od samotného menu) pouze blogem a odkazy na sociální média v patičce - Facebook (1 300 fanoušků, profesně zaměřen a aktualizován denně), Twitter (150 sledujících, aktualizován denně s profesním obsahem), Instagram (1 200 sledujících, mix osobních a profesních fotek) a Pinterest (soukromého rázu). Design stránek je interaktivní a intuitivní, částečně přizpůsoben zobrazení na mobilu (fotky jsou v horizontálním směru neúplné, nahoře se nachází prázdné místo, ale jinak jsou stránky funkční). Google zobrazuje web Amy ve spodní části druhé strany až po první umístění strany třetí.

Galerie v portfoliu je pomalá a nabízí spoustu fotek z oblastí svatební a zasnubní fotografie a maturitních fotek. Ty jsou specifické vyšším kontrastem, sytostí a různorodostí barev, nízkou hloubkou ostrosti a vyšší emotivností fotek.

Amy pochází ze Seattlu, jak se návštěvník dozví v sekci "about", která mimo příjemnou úvodní fotku její osoby (a dalších menších fotek z jejího soukromí) a stručném popisu jejího stylu zahrnuje také sekci často kladených dotazů (kde se čtenář dozví, že Amy fotí jak v okolí Seattlu, tak v okolí Jacksonu) a publikací její práce. O cenách píše v další sekci menu "investment", kde určuje základní cenu svatebního focení na 3 300 USD, zasnub na 650 USD a maturitních fotek na 600 USD. Kontaktovat lze klasicky přes kontaktní formulář na samostatné straně, který ovšem pomalu načítá. V klientské sekci nejsou doplňující informace k nalezení.

### **Bradly J. Boner**

Bradley uzavírá druhou stranu vyhledávání pod klíčovým slovem "jackson hole wedding photography". Dominantní miniatury fotek od svatebních po krajinné na jeho hlavní straně (bradlyboner.photoshelter.com) neruší a jdou jednoduše třídit podle kategorií. Prohlížeč už je ale horší a fotky nenačítají nejrychleji. Od prvního pohledu je jasné, že svatby nejsou

Bradlyho ústředním motivem, spousta prostoru věnuje i v menu své žurnalistické práci. Na stránkách odkazuje na Facebook (zaměřen na žurnalistické fotografie), LinkedIn a Instagram (také dokumentární foto). Na telefon jsou stránky adaptovány.

Svatební fotografie mají dokumentární ráz s malým množstvím viditelných úprav. Kompozičně fotky nestrádají a jsou laděné ve stejném stylu. Chybí však nějaké, na kterých oko nějakou chvíli zůstane. Portréty jsou zaměřená na dokument nebo akční sportovní fotografie, které nemají moc společného se svatebním focením. Ve stránce "about" Brad dlouze popisuje své kvalifikace v dokumentární fotografii. Na stránce "contact" potom krátce zmiňuje, že probíhá rezervace termínů pro svatební fotografie v Jacksonu a v Jižní Dakotě.

### **Michelle Erwin**

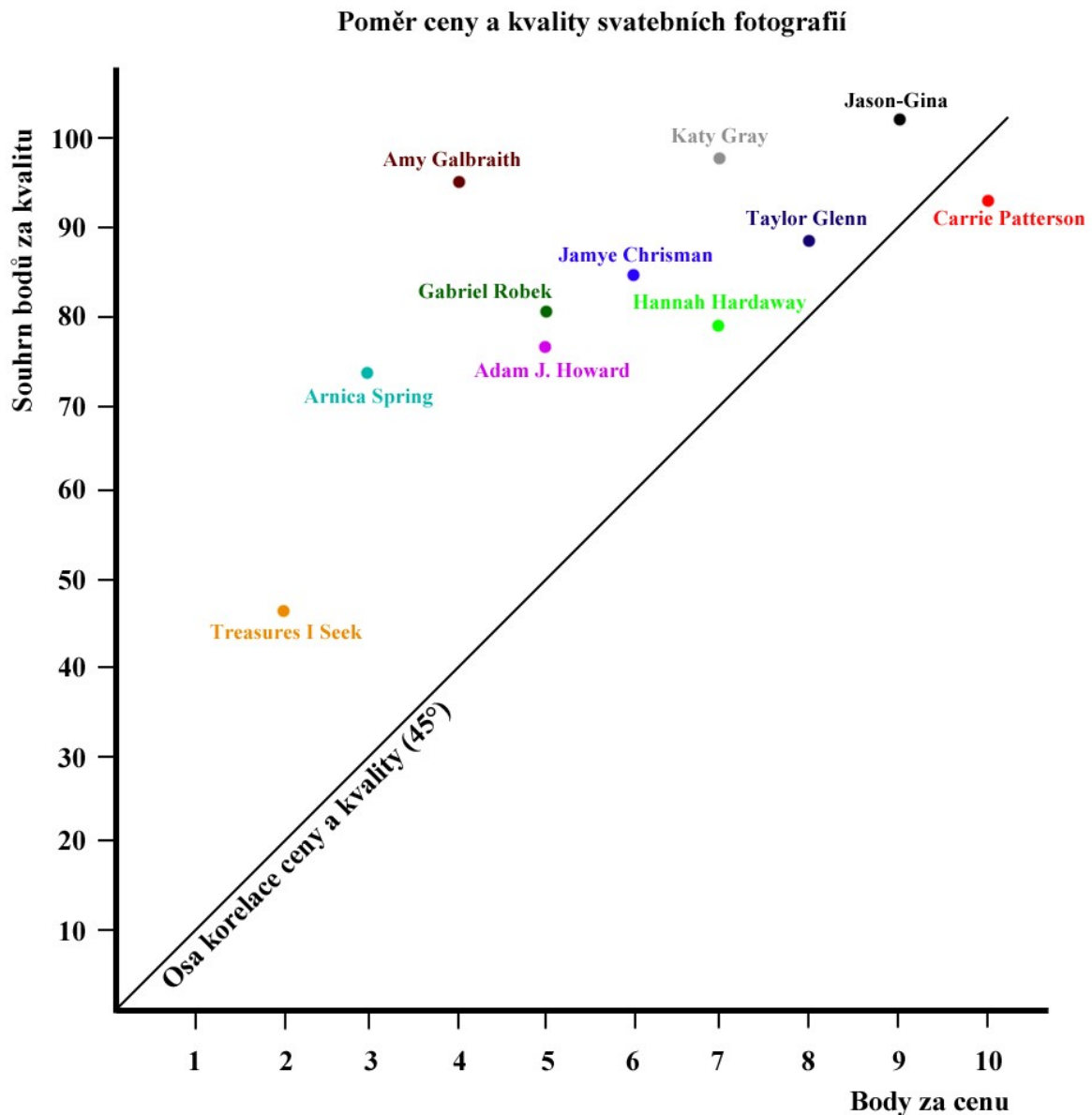
Úvodní rozcestník klade stejný důraz na fotografie portrétů a krajiny, přičemž první dojem ze stránek amatérský design rozcestníku nevytváří příliš dobrý. Po rozkliknutí se objeví odlišná neimpozantní stránka s různorodými fotkami. Stránka ([michelleerwin.com](http://michelleerwin.com)) obsahuje složitě strukturované menu. Texty v záložce "about" mají minimalistický nádech, ale jsou spíše příliš strohé a nezajímavé než výstižné. Pro kontakt je možné využít kontaktní formulář v záložce "contact", kde jsou zároveň uvedeny dvě adresy - jedna poblíž Jacksonu v Driggsu v Idahu a druhá se nachází v Cody ve Wyomingu od Jacksonu vzdáleného už o něco dál (4 hodiny cesty). Stránky se chlubí také oceněnými fotografiemi v irelevantních soutěžích. Odkaz na Facebook v levém dolním rohu odhaluje profesně laděný, několikrát měsíčně aktualizovaný profil s cca 500 fanoušky. Ceny za svatební focení neuvádí, portrétní focení však oceňuje mezi 150 a 200 USD. Web je překvapivě pro telefony adaptován a v rámci vyhledávání zaujímá pozice na přelomu druhé a třetí strany.

Fotky jsou kompozičně v pořádku a snaží se zachytit veselé momenty, které ale někdy vyčnížou strojeně. Technická kvalita je často nedostatečná, až na některé záběry však fotky působí spíše obyčejně než vyloženě nevkusně. Stylově jsou fotky však velmi nesourodé, kdy některé působí retro stylem se špatnou technickou kvalitou a jiné naopak vypadají přirozeněji.

### **Poziční mapy hlavních konkurentů**

Pro lepší znázornění a viditelnost případných mezer jsou uvedeny dvě poziční mapy. Jedna vztahuje celkovou kvalitu (či důvěru, jakou vzbuzuje kvalita webu a fotografií na něm) k minimální ceně, kterou fotografové na svých stránkách za svatební focení uvádějí (není možné porovnat ceny za stejné služby, protože ty jsou individuální a proto ani nejsou stan-

dardně oceňovány; uvedená minimální cena na stránkách však pro potenciálního návštěvníka působí jako referenční cena, podle které odvíjí svá další očekávání). Hodnotami pro osy je součet bodů a body za ceny, které jsou uvedeny v Příloze P III.



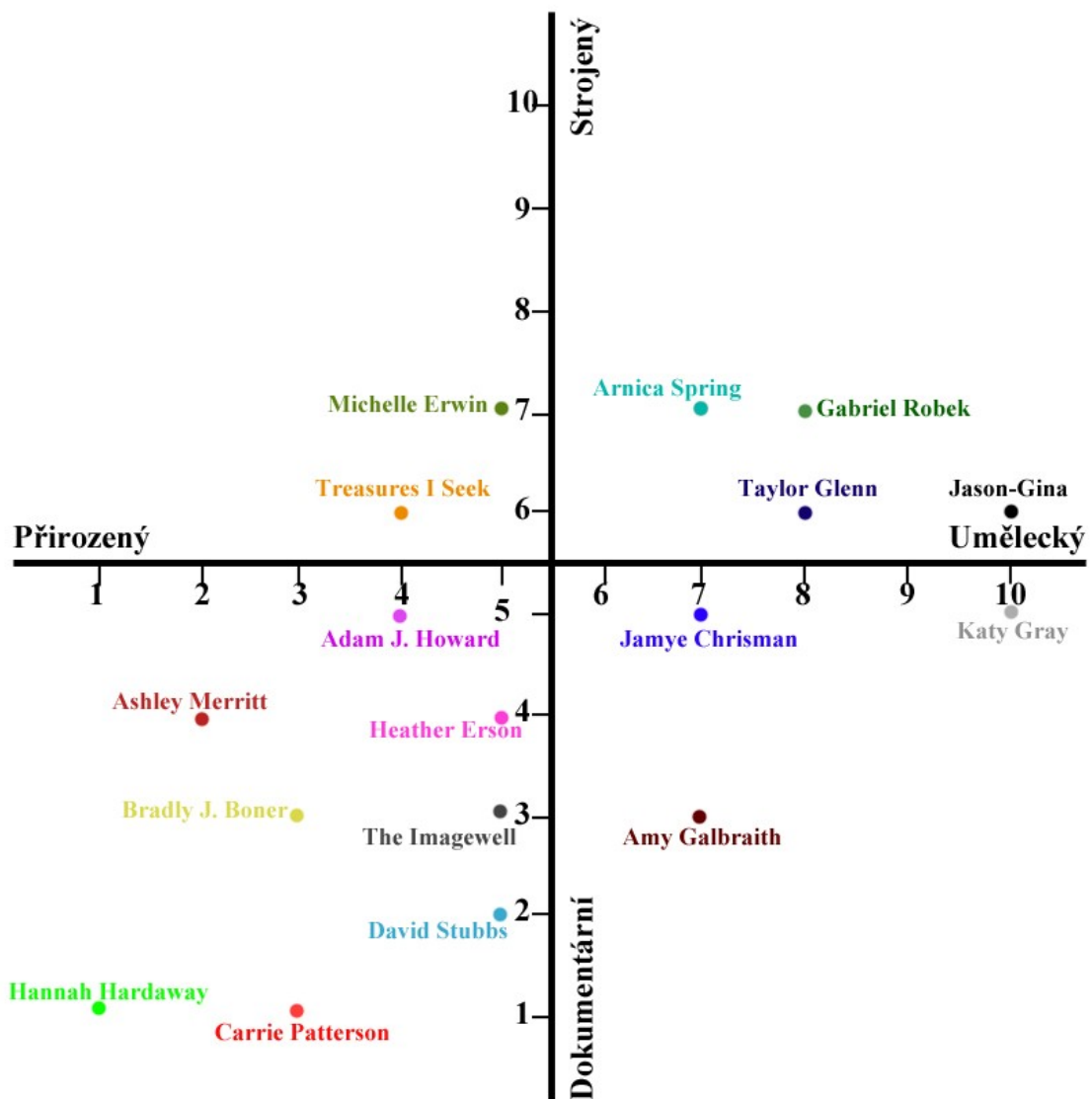
Obr. 2. Poziční mapa zohledňující poměr ceny a kvality hlavních konkurentů v Jacksonu (vlastní zpracování)

Jak je z grafu možné vidět, nejbližší korelaci ceny a očekávané hodnoty (která je ovšem pouze názorná a nemůže být přesnou hodnotou, protože je subjektivní) se nachází Carrie Patterson, Taylor Glenn a Hannah Hardaway. Carrie navíc jako jediná účtuje cenu vyšší, než se podle jejich fotografií a webu dá očekávat (do hodnocení ovšem nebyly zcela zo-

hledněny reference, které má Carrie nejlepší a tudíž vyšší cena pouze podtrhuje očekávání vysokého nadstandardu). Ostatní nabízejí zdánlivě větší kvalitu, než kolik za ni požadují. Amy Galbraith se naopak pohybuje od korelační křivky nejdále a nabízí vysokou kvalitu za poměrně podprůměrnou cenu, což v potenciálních zákaznících může vyvolat určitou nedůvěru. Treasures I Seek se pohybuje v úrovních nižší kvality i cen jako jediný poskytovatel služeb a má tedy poměrně unikátní postavení. Ještě je možné zpozorovat určitou mezeru kolem hodnot průměrné ceny a průměrné kvality, kterou, jak vyplývá z grafu, žádný z hlavních konkurentů na trhu nevyužívá.

Druhá poziční mapa vyobrazuje fotografické konkurenty podle stylů, kterými je lze v jejich portfoliích identifikovat. Styly jsou na dvou škálách: 1 - přirozený až 10 - umělecky stylizovaný (kreativní s viditelnými úpravami) a 1 - dokumentární (neviditelný fotograf) až 10 - strojený (jasně viditelné direkce od fotografa). Stylů je možno identifikovat samozřejmě více, ale pro lepší přehlednost se tato práce řídí uvedenými. Mapa vychází z dat v Příloze IV.

## Poziční mapa stylů fotografů v Jacksonu



Obr. 3. Poziční mapa zohledňující 4 vytyčené styly fotografií hlavních konkurentů v Jacksonu (vlastní zpracování)

Z poziční mapy je dobře vidět, že větší část fotografů se snaží o dokumentární styl, tedy zachycení svatby okem neviditelného pozorovatel. Většina k tomu volí formu přirozeného vzhledu fotografií, tudíž bez viditelných závažnějších úprav, kreativních kompozic, různých stylizací apod. O výraznější umělecké stylizace (třeba i formou vinětače, vysokého barevného kontrastu či dynamickou hloubkou ostrosti) se snaží pouze několik fotografů a to většinou někde na pomezí dokumentárního a strojeného přístupu. Někteří fotografové

nabízejí mix dokumentárního a strojeného stylu, jako např. Katy Gray, jejíž fotky jsou buď velice strojené a umělecky stylizované anebo čisté "momentky" (také stylizované).

### 5.5.2 Vedlejší konkurenti

Do této kategorie jsou zahrnuti fotografové, které je možno nalézt až do desáté strany vyhledávání (zejména pod klíčovým slovem "jackson hole wedding photographer"), kvůli předpokladu, že tito fotografové mohou používat jiné komunikační kanály a také mohou při dobrém a soustavném SEO za určitou dobu obsazovat příčky v první dvacítkce. Zároveň jsou zde zahrnuti i konkurenti z blízkého okolí Jacksonu a ti, kteří nabízejí "destination weddings" a v rámci SEO se v Jacksonu snaží angažovat. Zahrnuti jsou i ti, kteří na Googlu pod vyhledávanými výrazy nevystupují, ale mají profily na svatebních portálech při vyhledávání fotografií v Jacksonu (do hodiny cesty od Jacksonu, neboť u těch více vzdálených lze předpokládat dodatečné náklady na dopravu a ubytování, takže už nákladově vyjde podobně i fotograf odkudkoliv ze Států). Popis těchto konkurentů je stručnější, protože zjevně nezaujmu takové množství focení v Jacksonu jako konkurenti hlavní. Samozřejmě nejde identifikovat všechny konkurenty, protože fotit svatbu v Jacksonu může kterýkoliv fotograf z USA nebo z celého světa. Výčet neidentifikuje fotografy, kteří mají ve vyhledávaných 10 stranách blogový článek o konkrétním focení v Jackson Hole. Lze ale předpokládat, že vytyčení konkurenti budou mít významně větší procento zakázek v Jacksonu než ostatní, kteří zde budou fotit náhodně a ojedinele.

#### **Jonathan Adams**

Podle stránek se spíše zaměřuje na komerční a cestovatelskou fotografii. Úvodní stránka webu ([jonathanadamsphotography.com](http://jonathanadamsphotography.com)) je velmi odlišná a nepůsobí profesionálně. Po vstoupení se ovšem zobrazí zajímavá, interaktivní a profesionální stránka. Působí ovšem neurovnaně a nesystematicky. Obsahuje však samostatnou sekci ohledně svateb. Prezentace fotek probíhá na části při prohlížení stránek směrem dolů. Některé fotky zaujmou technickou kvalitou a originální kompozicí, jiné emotivními či vtipnými momenty. Takto tematicky rozdělená galerie je originálním řešením. Většina fotek je sytá na barvy a bohatá na kontrastu a lze vidět i časté použití zábleskových světel venku, což je někdy kontraproduktivní zejména vzhledem k jednotě stylu. Ceny nejsou uvedeny.

### **Swope's Mountain Photography**

Velice nevkusné zastaralé stránky (swopephoto.com) nejsou dobrým prvním dojmem. Menu je na pravé straně uprostřed stránek, tedy na nečekané pozici a je zároveň velmi špatně strukturováno. Stránky jsou extrémně nepřehledné, čemuž nepomáhá ani obrovské množství textu na kterékoliv ze stran. Fotky nejsou vůbec ústředním motivem a je složité se k nim dostat. Samotné fotky nejsou v dobré kvalitě (přeostřené, bez práce s hloubkou ostrosti a originalitou námětu apod.) Za celý den svatebního focení si v detailním (ale nepřehledném) ceníku říkají o téměř 4 000 USD, za malou svatbu (elopement) okolo 1 000 USD. Fotograf je na Facebooku i Instagramu.

### **Mark Fisher**

Web (markfisherweddings.com) nepůsobí příliš profesionálně, ale je čistý a přehledný. Fotky v portfoliu potvrzují první dojem (neexkluzivní), jsou většinou bez viditelných úprav a jednotného stylu. Sekce s informacemi a kontakty ničí neutrální pocit ze stránek. Mark na webu neuvádí cenu za své služby.

### **Kisa Koenig**

Profesionální a emotivní webové stránky prozrazují, že Kisa nefotí svatby, ale pouze děti, těhotenské a rodinné fotky. Stránky (kisakoenig.com) jsou dobře strukturované, jsou přizpůsobeny pro telefony a obsahují i odkazy na sociální média. Fotky se vyjímají nízkou hloubkou ostrosti a dobrou technickou kvalitou. Ceny se pohybují okolo 200 dolarů za focení, samotné fotky je potřeba dokoupit.

### **James Morrissey**

Amatérská a černá uvítací stránka (wildcoyotestudio.com) prozrazuje, že James fotí nejen v Jackon Hole ale i v New York City. Galerie a zbytek stránek je stejně nepovedený jako úvodní stránka. Svatební galerie z Grand Tetons však nabízí fotky pouze z jedné svatby, které mají lepší kvalitu, než samotné stránky. Ceník svatby nezahrnuje a jde z něj vyčíst, že James fotí především domácí zvířata.

### **Sarah Averill**

Web (sarahaverillphotography.com) zaměřený na celostránkovou prezentaci fotografií ze svateb působí profesionálně, je však zjevně šablonou poskytovanou zadarmo, což snižuje vnímanou hodnotu stránek. Strukturovány jsou stránky netradičně s panelem s menu v levé střední části obrazovky. Menu je dobře strukturováno, funkčnost galerie je však omezená.



Fotografie jsou technicky kvalitní, zachycují veselé momenty, kompozičně nestálé, stejně tak z hlediska hloubky ostrosti. Jediným jasně sjednocujícím prvkem stylu jsou ony veselé momenty. Ceny nejsou uvedeny a chybí jakékoliv informace.

### **Photographer of the bride**

Čisté a nevýrazné stránky působí poměrně profesionálně a atypicky. Galerie v portfoliu je také netradiční, avšak funkční a intuitivní. Stránky jsou zaměřeny zejména na svatby a potom na další části portfolia. Fotky obsahují detailnější záběry s nízkou hloubkou ostrosti, a různými momenty s dokumentárním nádechem. Nevytváří ale žádné asociace s Jackson Hole. Spojení s Jacksonem je možné se dozvědět až v informacích, kde je zároveň uvedeno, že působí i na Floridě. Osmihodinové svatební focení začíná na 3 900 USD. Web ([photographerofthebride.com](http://photographerofthebride.com)) je ale zcela neosobní, protože nikde ani nenaznačuje osobnost fotografa.

### **Andi Hatch**

Na první dojem stránky ([andihatch.com](http://andihatch.com)) působí poměrně profesionálně. Ten zkazí však hned první fotka ústřední slideshow - boty. Fotky však celkově nepůsobí špatně (ale ani příliš kreativně), spíše dokumentárně. Svatební focení začíná na 4 000 USD. Stránky mají jednoduché menu (až na nepřehledné menu portfolia). Přestože fotky nenaznačují aktivní působnost v Jacksonu, Andi ji popisuje ve stránce o cenách a na svém blogu.

### **Robin Parrott**

Stránky ([2birdsstudio.com](http://2birdsstudio.com)) působící čistě zaujmou první fotkou slideshow (dalšími už tolik ne). Z fotek v portfoliu nevyplývá, že Robin působí v Jacksonu, ale popisuje to na stránce "about". Fotky zachycují zajímavé momenty, kompozičně jsou správné, technicky také, ale chybí jim osobnost ve formě jednotného vizuálního stylu. Ceník Robin nezveřejňuje.

### **Caroline Studios**

Ve vyhledávání na klíčový výraz "jackson hole wedding photography" se podstránka její webové prezentace ([carolinescollective.com](http://carolinescollective.com)) nachází v horní části druhé strany. Caroline se specializuje na "destination weddings" po celém světě a uvedená stránka ve vyhledávání je SEO stránka s textem a odkazy na firmy v okolí Jacksonu. Tato stránka sice není zakomponována do struktury samotné webové stránky, avšak přivede potenciálního zákazníka tohoto typu svateb k prohlížení jejích stránek. Ty jsou na první pohled netypické a pro-

fesionální s důrazem na světové lokace, kde fotila svatby. Její fotky jsou vysoce stylizovaná zachycení momentů, sytými barvami a vysokým kontrastem se zjevným nádechem exkluzivity. Ceny na stránkách neuvádí.

### **Janelle Andersen**

Tato fotografka pochází z Rexburgu v Idaho, ale nachází se poměrně vysoko ve vyhledávání v okolí Jacksonu. Její stránky ([janelleandersen.com](http://janelleandersen.com)) jsou soustředěné kolem svatebních fotografií, vypadají profesionálně, mají dobrou strukturu. Obsahují více textu a pomaleji načítají, chybí stránka portfolia a fotky prezentuje spíše v blogu. Její fotky jsou barevně syté, kompozičně i technicky bez vad, vynikají nižší hloubkou ostrosti a vyšším kontrastem. Jsou spíše statické a strojené. Svatby fotí od 2 400 USD (neudává délku focení), elomenety od 600 USD a zásubní foto od 350 USD.

### **Jessica Calderwood**

Podobně jako Janelle, Jessica pochází ze sousedního Idaha, avšak o něco blíže Jacksonu, a že fotí v jeho okolí se návštěvník dozví hned na vstupní stránce ([jessicacalderwoodphotography.com](http://jessicacalderwoodphotography.com)). Po ní následuje samotná webová stránka s obsahem, která je založena na blogu. Web působí jednoduše, ale má zvláštní funkčnost (není příliš intuitivní a struktura je zmatená stejně jako prohlížení obrázků nepodtrhuje kvalitu fotografií). Podle hlavního menu se fotografka zaměřuje na rodiny, maturanty a svatby. Více fotek k nahlédnutí však nabízí pouze její svatební portfolio (které ovšem nenabízí pouze fotky ze svateb), které obsahuje syté fotografie s nižší hloubkou ostrosti a zachycením emotivních momentů. Fotografie jsou často světlejší v důsledku protisvětla. Cenu za služby neuvádí a tu je těžko odhadnout, fotky totiž působí dobře, ale stránky jsou svou funkčností amatérské.

### **HG photo**

Návštěvníka přivítá neprofesionální zastaralá stránka ([hg-photo.com](http://hg-photo.com)) s pár fotkami ve sli-deshow a krátkými informacemi, kde autoři dávají vědět, že fotí v okolí Jacksonu i v Seattlu svatby, rodiny, maturanty i reality a korporátní foto. Menu je trochu zmatené a některé položky působí duplicitně. Fotky působí, jak potenciální zákazník předpokládá podle stránek - nepříliš profesionálně, nesourodě, strojeně, technicky nekvalitně s retro nádechem osmdesátých a devadesátých let. Ceny neuvádí, přestože na ně v textu odkazují.

### **Jean Lauren Gaudy**

Fotograf působící v New Yorku a jinde ve světě se SEO snaho zviditelnit se pro focení v Jacksonu. Z optimalizované stránky pro vyhledávače se návštěvník snadno dostane na jeho profesionální hlavní stránky (jeanlaurengaudy.com), kde může shlédnout lifestyleově laděné svatební a zasnubní fotografie s uměleckým nádechem a intimními motivy. Ceny za focení neuvádí, ale lze očekávat, že budou vyšší.

### **Jessicaphoto**

Podobně je na tom i Jessica se svým webem (jessicaphoto.com), po SEO laděné stránce je možné se jednoduše proklikat na hlavní web. Ten je profesionální a čistý, obsahuje více textu a informace o Jessice, která je ze sousedního Utahu. Její fotky jsou syté, barevně i světelně dynamické, intimní a lehce umělecky laděné. Ceny na stránkách neuvádí.

### **The Willinghams**

Další příklad snahy dostat se do popředí vyhledávání pro svatby v Jacksonu. Fotografové působící ve Philadelphii, kteří chtějí fotit v Jacksonu, nabízejí na svém hlavním webu (thewillinghams.com) zajímavé, barevně hluboké, umělecky laděné, čisté fotografie zaměřené na momenty z různých míst USA. Web je profesionální a dobře strukturovaný. Ceník není na úrovni Jacksonu - celodenní focení svatby začíná na 3 500 USD.

### **Teton moments**

Fotografická dvojice z Wilsonu kousek od Jacksonu, která se specializuje na focení svateb a je viditelná pouze na portálu wedding.com. Přes odkaz na Facebook (méně než 100 fanoušků) je možné najít i webové stránky (tetonmoments.com), které jsou postavené na šabloně zdarma, ale na samotných stránkách to poznat nejde a ty vypadají profesionálně (až na zvláštní logo, které však příliš neruší). Fotografií moc k vidění není, všeho všudy jedna svatba, přičemž většina fotek jsou detaily, podobně je tomu i u portrétů a rodin. Žádná z fotek příliš neoslňuje, ale technicky špatné nejsou, většinou mají větší kontrast a snaží se o umělecký vzhled. Chybí jakákoliv informace o fotografech. Cenovka na osmihodinové focení svateb (celodenní, které ale nezahrnuje večerní párty) je 4 000 USD, za jakékoliv portréty 150 USD za hodinu.

### **Alexandru Apavaloaie**

Tento fotograf působí v Jacksonu a je k nalezení také zejména přes wedding.com. Tam uvádí své nefunkční internetové stránky a osobní facebookový profil, přes který je možno

se dostat na jeho profesní profil (1 000 fanoušků, fotky všeho druhu), kde už je uvedena funkční webová adresa (apavaloaie.com). Ta je soustředěna vyloženě na fotografie a nejspíš i kvůli tomu je matoucí. Stránky ani portfolio se netočí jednoznačně kolem svatební či portrétní fotografie. Jeho fotky mají umělecký ráz často s moderním zesvětlujícím barevným filtrem, který snižuje kontrast. Není možné však v jeho fotkách rozeznat, že se jedná o fotografa z Jacksonu a některé fotky přímo asociují s Evropou. Ceny uvádí pouze na portálu wedding.com a za celodenní focení svatby uvádí 1 000 USD, což naprosto neodpovídá kvalitě fotografií.

### **Dylan Burr**

Uveden v katalogu borrowedandblue.com mezi fotografy v Jacksonu, jeho stránky (dylanburr.com) uvádějí příslušnost ke Coloradu. Píše, že se specializuje na outdoorové svatby převážně na podzim. Stránky má profesionální s ústředním motivem fotografií. Ty jsou velice emotivní, kreativní, často vtipné. Za celodenní svatební focení účtuje od 3 200 USD, elopementy od 1 200 dolarů.

### **La Vie photography**

Fotografka, k nalezení také na borrowandblue.com v oblasti Jacksonu, má netradiční stránky (laviephotography.com) a působí v Minnesotě. Kvalitní fotky v módním stylu nabízí od 3 800 dolarů (svatební).

### **Ila Rogers**

Stránky a informace jsou obtížné k nalezení, protože v katalogu borrowedandblue.com nejsou uvedeny. Samotný web (ilarogersphoto.com) působí velmi neprofesionálně, což potvrzují i nekvalitní fotky, za jejich celodenní focení účtuje Ila od 2 500 dolarů. Působí přímo v Jacksonu.

### **Casie Zalud**

Čisté stránky s dokumentárně laděnými fotkami napovídají, že svatby nejsou jejím ústředním motivem. Ceník není transparentní (účtuje zvlášť za focení a zvlášť za doručené fotky), minimum je 1 000 dolarů. Svatební fotky jsou intimní s dokumentárním rázem a kreativní práci s popředím a pozadím. Přestože je Cassie v katalogu borrowedandblue.com uvedena mezi fotografy z Jacksonu, nejde to podle jejích stránek (casiezalud.com) potvrdit ani vyvrátit (chybí info).

**Kelli Wilke**

Na profesionálním, layoutově kreativním webu ([kelliwilke.com](http://kelliwilke.com)), uvádí, že je působí v Delaware, ale v letních měsících pobývá v Jacksonu (kde je uvedena i v [borrowedandblue.com](http://borrowedandblue.com)). Fotografii v jejím svatebním portfoliu není mnoho, ale mají jasný umělecký ráz s kreativní kompozicí. Ceník za svatby neudává (portréty od 200 USD), ale mezi řádky je možné vyčíst, že se ceny pro Jackson liší od standardních.

**Leslee Mitchell**

Je zde uvedená, protože v nevelkém katalogu [borrowedandblue.com](http://borrowedandblue.com) figuruje pod vyhledáváním fotografií v Jackson Hole. Na stránkách svou lokaci však vůbec nespecifikuje a podle fotek jde soudit, že fotí po celém světě. Její fotky jsou nicméně v módním stylu a překvapivě často nedostatečně ostré. Ceník neudává a stránky ([lesleemitchell.com](http://lesleemitchell.com)) nepůsobí vysoce profesionálním dojmem.

Svatební katalog [theknot.com](http://theknot.com) obsahuje 4 strany fotografií pod vyhledáváním v okolí Jacksonu. Často jsou to fotografové odjinud z Wyomingu (třeba z Laramie vzdáleného 6 hodin cesty) a nemá tudíž význam je jmenovat ani popisovat. Jmenování jsou jen ti více viditelní (zejména z první strany) a jejichž fotografie, web a popřípadě i ceník jsou kvalitnější a ve vzájemné shodě o předpokládané hodnotě.

**Promované profily** (první tři v seznamu): *Ludwig photography* ([ludwigphoto.com](http://ludwigphoto.com); stránky mají zvláštní funkčnost; fotky strojené, ničím zvláštní; ceny od 3 000 dolarů), *Chris Glenn* ([chrisglenn.com](http://chrisglenn.com); stránky minimalistické, fotky s lifestylovým nádechem a prací s hloubkou ostrosti; ceny od 3 000 USD), *Julianna Eckley* ([juliannaeckley.com](http://juliannaeckley.com); web je čistý se zvláštním nádechem; fotky v pořádku, ale nevynikají; ceny od 2 000 dolarů)

**Další profily:** *Brian Harrington* ([bhpimaging.com](http://bhpimaging.com); web zajímavý; ceny od 2 650 USD; fotky v uměleckém duchu bez práce s hloubkou ostrosti), *Ardent photography* ([ardentphotographyinc.com](http://ardentphotographyinc.com); ceny od 3 600 USD; stránky zaujmou stejně jako fotky v intimním uměleckém retro stylu), *Emily Kowalski* ([emilykphotos.com](http://emilykphotos.com); kompletní celodenní svatební focení za 3 200 USD; stránky zdůrazňují fotky, které odpovídají kvalitou nižší ceně), *Samuel Mallory* ([samuelmallory.com](http://samuelmallory.com); stránky minimalistické a jejich ústředním motivem jsou fotky, které na první pohled vypadají umělecky laděné, ale působí obyčejně na pohled druhý; cena je fixní na 1 200 dolarech plus cena alb), *Virginia Ruth* ([virginiaruthphotography.com](http://virginiaruthphotography.com); stránky jsou pomalejší, ale čisté; na fotkách jsou momentky v pohledné kvalitě; ceny neuvedeny), *Blushing Crow studio* ([blushingcrow.com](http://blushingcrow.com); působí nedaleko Jacksonu;

stránky jsou odlišné od konkurence miniaturami fotek, které mají umělecký módní vzhled s nízkou hloubkou ostrosti; ceny neuvedeny).

Pro zjištění konkurenčních tlaků je možné zohlednit potřebný počet fotografů pro uspokojení předpokládané poptávky. Za předpokladu, že se v Jackson Hole oddá ročně v průměru 500 párů a že z těchto 500 svateb se bude konat v 80% případech od května do října, přičemž 70% procent ze všech svateb v sobotu, je možné rozpočítat vytiženost těchto hlavních sobot (víkendů) a kolik je tedy potřeba fotografů (při předpokladu, že všichni svatebčané hledají profesionálního fotografa).

Čtyři pětiny, tedy 400 svateb se uskuteční v sezóně během 26 týdnů. 280 svateb (400x0,7) se uskuteční v sobotu, tudíž v průměru zaokrouhleně 11 svateb každou sobotu.

## 5.6 Další prvky mikroprostředí

V mikroprostředí podniku je možné charakterizovat ještě dvě hlavní složky, které s ním určitým způsobem přicházejí do styku. Zákazníci si často najímají plánovací agentury, které potom dále řeší zbylé dodavatele pro konkrétní svatbu (tudíž i fotografy, který tedy komunikuje v takovém případě spíše s agenturou než zákazníkem). Svatby (a případně i jiné druhy portrétní fotografie) nekončí poskytnutím služby nebo doručením digitálních produktů (třeba e-mailem), ale je potřeba doručit i fyzický produkt, který je třeba někde vytisknout a k zákazníkovi dostat.

### 5.6.1 Plánovací agentury

Současně firma s žádnou agenturou nespolečně pracuje. V Jackson Hole je ovšem několik plánovacích agentur, které se mohou postarat o zprostředkování zakázek. Na prvních dvou stranách vyhledávání Google a v seznamech svatebních katalogů se nacházejí následující agentury (řazeno podle pořadí na klíčové slovo "jackson hole wedding planning"). Stránky jsou pouze identifikovány, jestli působí profesionálně či nikoliv a jsou identifikováni fotografové z oblasti, s kterými dané agentury spolupracují (je možno si povšimnout i fotografů odjinud, kteří ovšem zahrnuti nejsou).

- **Simply a Grand Event** (profesionální stránky; spolupracuje s Carrie Patterson, Ashley Merritt a Hannah Hardaway)
- **Lovely Day Events** (částečně profesionální web; spolupracuje s Carrie Patterson, David Stubbs, Katy Gray, Treasures I Seek, Heather Erson, Jamye Chrisman, Adam J. Howard)

- **Destination Jackson Hole** (částečně profesionální web; spolupracuje s Taylor Glenn, David Stubbs, Hannah Hardaway, Katy Gray, Carrie Patterson, Heather Erson, Treasures I Seek)
- **Vibrant Events JH** (spíše amatérské stránky; spolupracuje s Kisa Koenig, Katy Gray, Carrie Patterson, Taylor Glenn, Arnica Spring, Swope's Mountain Photography)
- **Special Events Jackson Hole** (poloprofesionální web; spolupracuje s Swope's Mountain Photography, Carrie Patterson, David Stubbs, Treasures I Seek, Mark Fisher, Arnica Spring, The Imagewell)
- **Parker Thomas Events** (profesionální stránky; jmenují snad každého fotografa z okolí)
- **In Any Event** (amatérské stránky; neuvádí, s kým spolupracuje)
- **Teton Mountain Weddings** (velice amatérské stránky; spolupracuje pouze se Swope's Mountain Photography)
- **Hitched JH** (nejprofesionálnější stránky ze zmiňovaných; spolupracuje s Katy Gray, Heather Erson, Jamye Chrisman, Amy Galbraith, Sarah Averill, Ashley Merritt)
- **Four Seasons** (sít' luxusních hotelů; nabízejí vlastní plánovací služby; spolupracující fotografové nezveřejňují)
- **JH Event Co** (amatérské stránky; spolupracuje s Taylor Glenn, Carrie Patterson, The Imagewell, Katy Gray)
- **Style Jackson Hole** (profesionální web; spolupráce neuvádí)
- **Celebrate Jackson Hole** (spíše profesionální stránky; spolupracuje s Heather Erson)
- **The Wild West Wedding** (amatérské stránky; neuvádí spolupráce)

Jak je vidět, agentury spolupracují i s fotografovy, jejichž fotky či celková prezentace nejsou na dobré úrovni. Proto lze předpokládat, že i agentury, jejichž prezentace není dokonalá, jsou schopni obstarat dostatek svateb a není možné je přehlížet.

### 5.6.2 Tisk fotografií a tvorba alb

Z hlediska jednoduché manipulace a modifikovatelnosti procesu a tím i vzhledu výsledných fotografií na fotopapíře je poměrně důležité pro fotografa, aby se procesu účastnil. Proto jsou vhodné místní tiskárny fotografií. Ty však mohou požadovat výrazně vyšší cenu

za kus, než národní společnosti. V případě dostatku času je možné vyzkoušet několik variant nastavení vztahu mezi propozicemi fotografií a nastavením tiskárny u společnosti zásilkové a uložit profily pro další potřeby tisku. V Jacksonu je k nalezení pouze jedna laboratoř a to D.D Camera Corral, kteří chtějí za standardní malou fotku (10x15cm) \$0,39. V případě, že fotografie nebudou v ceně focení na ceně nezáleží tolik, protože nesnižuje marži focení. V rámci zásilkových laboratoří je možné snížit cenu stejně velkých fotografických výtisků na \$0,24 na mpix.com nebo až na \$0,19 přes snapfish.com. Fotoknihy lze sehnat ve všech možných velikostech a tvarech od cca \$20 po astronomické částky za ručně dělaná prémiová alba. Album si mohou vytvořit i novomanželé sami, ale to mohou udělat ostatně kdykoliv a jedno bezplatné album v ceně (dražšího) focení je nejen gestem dobré vůle ale i očekávaný standard. Proto je vhodné dodávat jedno kvalitnější album s nejlepšími fotkami, které není generické ale osobnějšího rázu. Taková customizovaná alba je možné vytvořit u stejných dodavatelů jako samostatné fotky - mixbook.com, shutterfly.com, adoramapix.com, snapfish.com či zno.com

### 5.6.3 Doručovací služby

Při doručování výsledku focení je třeba dvou kanálů. Jeden doručí digitální kopie fotek online a druhý fotoalbum či objednané fotky doručí na fyzickou adresu. Z důvodu objemu a velikosti fotografií je není možné doručovat e-mailem. Vhodné se může jevit použití cloudových uložišť, například Google Drive, který je do 15 GB zdarma, 100 GB dat stojí cca 25 USD na rok. Počet fotek ze svatby se různí, ale je možné určit hrubý průměr kolem 500 fotek. Jejich sdílená velikost záleží na přístupu fotografa, ovšem fotografie v plné velikosti mají 5 až 10 MB, tudíž jedno svatební album by potřebovalo minimálně 2,5 GB dat. Tato data je potřeba uchovávat pro klienty po nějakou dobu. Klienty příjemnější je prostředí samotných webových stránek, což vhodným pojmenováním alb může pomoci i optimalizaci vyhledávání. Klientská sekce - "proofs" - je odvětvovým standardem. Navíc zaplacený hosting již obsahuje 100 GB dat, takže není třeba dodatečného uložení.

K přepravě hotových alb a fotografií lze využít buď federální službu USPS, FedEx nebo UPS. Ceny za dopravu se velmi liší podle vzdálenosti, váhy i doručovacího dne. Při předpokladu, že s doručením není třeba spíchat (týdenní termín doručení) a album neváží více než 2 kg, je možné s UPS na střední vzdálenost (Chicago) získat cenu necelých 14 USD.



## 5.7 SWOT analýza

V následující tabulce je uveden výčet vnitřních a vnějších faktorů, které významně ovlivňují chod firmy. Tyto faktory vycházejí z předešlých analýz a jsou poměrně jednoznačné, takže není třeba je bodovat. Zároveň určení váhy každého faktoru je spíše subjektivní a netvořilo by tedy jasnější obraz situace. Proto jsou jednotlivé faktory rozebrány níže.

Tab. 2. SWOT analýza (vlastní zpracování)

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
Zkušenosti, technika, know-how Kvalitní referenční fotky Spolupráce s předními fotografy Nízké explicitní náklady Odlišný web	Absence lokálních referencí Nedostatek specifických fotek Nedostatek styčných bodů Nedostatečná viditelnost Špatné SEO Neurčená poziční charakterist
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
Nové oblasti Nové technologie Spolupráce s konkurenty	Nedůvěra kvůli původu Noví a neviditelní konkurenti Legislativní změny Poškození techniky

### 5.7.1 Silné stránky

Firma má poměrně bohaté zkušenosti s různým portrétním focením, jak i dokládá portfolio. Pro tvorbu kvalitních fotografií již disponuje potřebnou technikou, jejíž nákup je velkým nákladovým zatížením (např. jeden kvalitní objektiv vyjde na cca 2 000 USD a takových objektivů jsou potřeba minimálně tři). Zároveň disponuje potřebným know-how, ať už formou zkušeností s konkrétní problematikou či znalostmi (zejména technické stránky fotografie), jak dosáhnout případných kýžených výsledků. Na tyto faktory je možné nahlížet spíše jako na nezbytnost, ovšem takovou, kterou již není třeba v této situaci zajišťovat či intenzivně zlepšovat.

Fotografie v úvodu popsány nebyly. Mají dobrou technickou kvalitu, kreativní kompozici a práci s hloubkou ostroty. Používají často mírné barevné filtry a stylizační úpravy pro vytvoření uměleckého nádechu. Jsou spíše statické a někdy zachycují různorodé momenty (intimní i radostné).

Fotograf provozující zmiňované služby pracuje ve spolupráci s dvěma předními fotografkami v Jacksonu. Tato spolupráce se týká asistování a vypomáhání při jejich, především svatebních, zakázkách. Tímto získává další dodatečné zkušenosti, know-how, kontakty a reference. Může tak i postupně budovat bez rizika své lokální svatební portfolio. Při posílení vzájemných vztahů může i tato spolupráce přinést klíčové reference u svatebních plánovačů či konkrétní zakázky.

Jak již bylo zmíněno, firma už "ušetřila" na pořizovacích nákladech. Zároveň, jelikož si dělá veškeré součásti procesu svépomocí, šetří i výrazně na nákladech spojených s výrobou fotografií v digitální formě. Nevlastní ateliér ani studio a firmu provozuje ve vlastním bydlišti. Jediné explicitní náklady, které je možno identifikovat při práci na zakázce, jsou případné dodatečné služby druhého fotografa (které však může připočítat jednoduše k ceně focení) a náklady spojené s fyzickým zpracováním fotografií (tisk, tvorba alba, doprava). Režijně pak zatím pouze poplatky za doménu a hosting (nízkonákladový web je již nákladem utopeným).

Webová stránka (myšleno z hlediska designu, ne obsahu) působí profesionálně a čistě. Hodně stránek fotografů se soustředí na prezentaci velkých fotek na hlavní straně jako ústřední motiv. Není jich tolik, kteří však využijí stranu celou nebo její většinu. Dále prezentace formou posuvného filmového pásu je ojedinělá. Web je podobný svým pozadím i menu, působí však odlišně díky odlišné prezentaci fotografií a minimalisticky laděným menu.

### 5.7.2 Slabé stránky

Přes určitou kvalitu referenčních fotografií v několika oblastech chybí v portfoliu jakákoliv obrazová spojitost s Jacksonem či alespoň horami. Chybí více svatebních fotografií a různorodější motivy, protože současně galerie působí jako složená z jediné svatby, což není dostatečné. Je potřeba ukázat alespoň více fotek z této konkrétní svatby pro vzbuzení větší důvěry a jistoty, že většina fotografií bude držet kvalitní standard (a ne jen jejich zlomek). S tímto nedostatkem je úzce spojen nedostatek referencí z oblasti, kde firma chce působit. Je samozřejmé, že v případě nově založené firmy budou takové reference omezené nebo žádné. To však nemění fakt, že si proto potenciální zákazník raději vybere firmu konkurenční, která je v oblasti nějakým způsobem etablovaná.

Styčné body nebo komunikační kanály, prostě místa, kde potenciální zákazník může s firmou přijít jakkoliv do styku, jsou velmi důležité a jejich prezence naznačuje i celkovou

prezenci firmy v oblasti a její vážnost a reálnost. Telefon a web je nutnost, avšak v dnešní době je stejnou nutností i prezence na sociálních sítích (která zde chybí) a snaha, aby kontakt firmy zákazníkem byl pro něj co nejméně namáhavý.

Nedostatečná viditelnost je jak ve smyslu samotného webu, tak hlavně firmy jako takové. Web firmy je totiž jediným komunikačním médiem. Firma se nepropaguje ani online ani offline, nemá žádné reklamy, PR, partnery a v důsledku toho ani WOM. Firma je prostě neviditelná, tudíž pro zákazníka neexistuje. S tím je základně spojena samozřejmě optimalizace pro vyhledávání. Firma se na území USA nachází až na 7. straně vyhledávání pro klíčená slova a na stránkách není možné najít téměř žádnou snahu pro SEO. Je potřeba, aby se stránky začaly objevovat na první straně pro získání potřebné viditelnosti a návštěvnosti.

Firma podniká s předpokladem, že na trhu není dostatek kvalitní konkurence. To však nepotvrzuje analýza. Konkurence nabízející kvalitní fotografie přímo v Jacksonu není mnoho, avšak působí již zavedeně a existuje i mnoho konkurentů mimo tuto základní oblast. Proto je pro firmu důležité, aby si osvojila osobitý styl a charakteristiku, kterou chce potenciální zákazníky zaujmout (neboli určit, který typ zákazníků hodlá přitahovat), a vytvořila sobě vlastní osobnost pomocí umístěvací charakteristiky.

### 5.7.3 Příležitosti

Stejně, jako to dělají již někteří fotografové a konkurenti v Jacksonu, je možné se zaměřit i na jiné oblasti než pouze na Jackson. Míst, kam lidé jezdí za svatbou, je ve Spojených státech více, stejně tak, jako rezortních horských městeček. To v případě malé vytíženosti v Jacksonu může výrazně pomoci podnikání. Také lze tuto možnost využít pro vykrytí letních sezónních výkyvů nalezením jižněji položených míst, kde nejsou tak chladné zimy a kde tudíž lze očekávat vyšší míru svateb i během mimosezónních měsíců.

Adaptováním nových technologií může firma získat krátkodobou konkurenční výhodu (krátkodobou z toho důvodu, že svatební firmy nejsou inovátory v technologiích a pouze používají dostupné technologie, které si může brzy osvojit kdokoliv jiný). Může to však vhodnou kombinací s poziční charakteristikou přinést unikátní pozici v myslích zákazníků.

Pro zlepšení vytíženosti je možné využít i referenčních taktik s firmami působícími v odvětví, ale i s konkurenty. Svatby jsou velmi sezónní záležitostí a dějí se navíc ve většině případů v konkrétní dny (sobota). Každý svatební fotograf má proto velmi omezenou ka-

pacitu a v případě vyšší poptávky na konkrétní termíny může jednoduše nabídnout danou zakázku někomu jinému. Například výměnou za podobnou službu od "partnerského" fotografa. Není tedy třeba o fotografech v tomto ohledu mluvit čistě pouze jako o konkurentech, mohou se v určitých případech stát i partnery.

#### 5.7.4 Hrozby

Zásadní hrozbou pro nově vzniklou firmu je neamerický původ fotografa. Američané jsou patrioti, což se může projevit nedůvěrou vůči neamerickým věcem. V Jacksonu je velká imigrantská komunita a spousta Američanů i ve větších městech se setkává s imigranty dennodenně, ale to může mít na jejich vnímání a předsudky pozitivní i negativní vliv. Jméno ani web nemusí původ naznačovat, o to větší však může být nedůvěra potenciálních zákazníků při zjištění původu později. S tím je spojena i hrozba předsudků vůči pohlaví. Svatebního fotografa vybírají ženy, kterým velmi záleží, aby se vcítil do jejich potřeb a věděl, které fotografie jsou pro ně důležité a tudíž nějaké důležité momenty neopomněl. Proto se jeví logické, že fotografa, která je zároveň již provdaná, bude mít u budoucí nevěsty větší důvěru než svobodný muž (přes veškeré reference).

Hrozbou pro všechny stávající konkurenty v Jacksonu jsou nízké bariéry vstupu a tím pádem i konkurenti, kteří ještě nejsou na trhu vidět. Dále konkurenti odjinud - jak bylo zmíněno výše, pro focení svateb v Jacksonu nejsou relevantní konkurenti pouze odtamtud ale z celých USA. Samostatným druhem konkurence může být i technologie sama - ve snaze ušetřit svatební pár nenajme profesionálního fotografa, ale rozhodne se, že svatbu nafotí člen rodiny nebo jejich přítel.

Specificky ohrožuje firmu legislativa, zejména tedy změny vlády a jejich nařízení. Podnikatel totiž není občanem Spojených států, a, ač mu současná legislativa dovoluje pracovat a podnikat na jejich území, není pravidlem, že tomu tak bude i nadále. Se současnou změnou politické situace přišly vcelku zásadní změny zahraniční politiky, které mohou být v budoucnu ještě zpřísněny či rozšířeny.

Co ovlivňuje všechny je možné poškození techniky, které se projeví v dodatečných vyšších nákladech na pořízení techniky nové. Je potřeba mít záložní techniku v případě nouze při samotném focení. Nepředpokládá se však, že i tato technika může selhat, což může mít katastrofické účinky na výsledek a v důsledku i reputaci firmy.

## 6 PROJEKT APLIKACE MARKETINGOVÝCH NÁSTROJŮ

### 6.1 Shrnutí analýz

Pro možnost nastavení určitého plánu a nástrojů k jeho provedení je vhodné nejdříve shrnout výsledky vypracovaných analýz jako výchozího bodu. Firma při založení předpokládala, že relevantní konkurence v oboru svatební (či portrétní) fotografie v oblasti Jacksonu není mnoho, a že bude jednoduché tuto mezeru na trhu zaplnit. Toto očekávání ovšem není v úplném souladu se zevrubnou konkurenční analýzou. Samozřejmě za předpokladu, že marketingovou komunikaci tvoří pouze vyhledávání na Googlu (o což se firma chtěla opírat) je konkurentů pouze tolik, kolik je ve vyhledávání výsledků na první straně. Realita je ovšem jiná. Konkurenti nepoužívají pro své zviditelnění či dosažení zakázek pouze marketing ve vyhledávačích, nýbrž celou řadu kanálů, přičemž velmi významným nástrojem jsou partnerství s různými firmami v oboru. Dalším úskalím konkurence v oblasti jsou paradoxně konkurenti z oblastí jiných. Jelikož se oblast Jackson Hole vyznačuje vysokou mírou destinačních svateb, tak i fotografové přicházejí odjinud (mohou to být jak fotografové známí v oblasti budoucích manželů, kteří jsou ochotni jim nafotit svatbu jinde, a také fotografové, kteří na tento druh svatebního focení specializují). Svateb v oblasti je sice několikanásobně více, než v oblastech jiných, ovšem díky tomu se zde již vytvořilo silné konkurenční prostředí, do kterého navíc mají noví konkurenti otevřený přístup.

Jak však nastiňují vytvořené poziční mapy, je možné identifikovat několik nedostatků tohoto konkurenčního prostředí a využít mezeru na trhu formou specializace v určitém ohledu. Dále je vidět, že ač je konkurentů více, neznamená to, že všichni nabízejí opravdu kvalitní produkt. V oblasti svatební fotografie je sice více aspektů, které tvoří celou službu (jako například důvěra ve fotografa), kvalita fotografií je přesto klíčovou charakteristikou a mnozí úspěšní fotografové v Jacksonu v tomto ohledu mají větší či menší mezery.

Firma má současně proti konkurenci pouze omezené výhody. Jádrem těchto výhod je samotný produkt a know-how k jeho vytvoření. Fotografie firmy jsou ve vysoké kvalitě, která předčí kvalitu většiny konkurentů v oblasti. Produkuje navíc styl, který zde není příliš běžný a potenciální zákazníci mají tedy velmi omezený výběr. Fotografie podporuje profesionálnější design webu, který pomáhá fotkám vyniknout. Samozřejmě design webu není obtížné rychle napodobit, ale k tomu nemá stávající konkurence zatím žádné důvody. Ještě jednu významnější výhodu firma má a to formou spolupráce a dobrých vztahů se dvěma předními fotografy v oblasti, díky kterým může postupně nasbírat důležité

znalosti o tom, jak pracuje svatební odvětví v Jacksonu, zkušenosti s detaily velkých svateb a zejména kontakty na důležité klíčové partnery (zejména agentury). Zároveň může využít těchto kontaktů jako referencí pro vytvoření větší důvěry u zákazníků.

Existuje ovšem více nevýhod či bariér, které firmu drží stranou. Zcela zásadním problémem se jeví naprostá absence jakýchkoliv lokálních referencí. Firma je nově založená a neměla ještě možnost získat zakázku v dané oblasti, které jsou základním pilířem důvěry. Nic totiž nenavzděčuje tomu, že je firma reálným subjektem na poli svatební fotografie v Jacksonu či USA. Není to podpořeno jak referencemi, tak fotkami. Firma neprezentuje žádné fotografie z oblasti. Dalším úskalím je to, že firma je v podstatě neviditelná. Web je až na sedmé stránce v pořadí vyhledávání a tam se potenciální zákazník prostě neprokliká. S tím souvisí i absence jakýchkoliv jiných komunikačních kanálů, které by daly o firmě vědět.

Výhradní službou, kterou chce firma nabízet, je svatební fotografie. Nebrání se ani jiným druhům portrétní fotografie, jako fotografie rodinné, zásnubní či maturitní. Ráda by se však vyhnula fotografování novorozeňat či těhotných žen. Hlavními zákaznickými skupinami, které jsou výše identifikovány, jsou svatebčané z okolí Jacksonu a svatebčané, kteří do Jacksonu přijíždějí kvůli svatbě (těch jsou dvě třetiny). Do Jacksonu jezdí za svatbou bohatší páry, za které rozhoduje při volbě svatebního fotografa žena, které je mezi 20 a 35 lety.

## 6.2 Určení cílů projektu

Stanovení konkrétních dlouhodobějších cílů je obtížné, jelikož firma nemá žádné specifické dlouhodobé cíle ani konkrétní vizi (když pomineme vizi "stát se jedním z nejlepších na trhu", které chce dosáhnout většina podniků). Protože firma v podstatě nefunguje, je potřeba ji nejdříve uvést do chodu. K tomu mohou pomoci skromné krátkodobé cíle, které v rámci operativního řízení bude možné rychle posuzovat a měnit dle vyvíjející se situace a aktuálních potřeb. To firmě umožní získat reálnější pohled na podstatu a vztahy v odvětví.

### 6.2.1 Targeting

Prvně je třeba charakterizovat, na které zákazníky se tedy bude firma zaměřovat. Ze segmentace a preferencí firmy vyplývá, že se zaměří převážně na svatební fotografie. S tím souvisí také fotografie zásnubní a rodinná. Jedná se v podstatě o stejné segmenty, akorát

v jiném časovém období. Maturitní fotografie může poskytovat okrajově při nedostatku zakázek (protože se termín focení středoškoláků překrývá s termíny svatebních focení). Při volbě svatebního focení má firma dvě možnosti. Tržní segment svatebčanů přijíždějících do Jacksonu je nejen větší, ale kvůli vyšší míře finanční zajištěnosti párů i výnosnější. Je na něm možné vyprodukovat vyšší ziskovou marži. Není však vhodné lokální svatby opomenout. Nízkorozpočtové akce mohou totiž projevit větší ochotu vystoupit proti nedůvěře a za menší obnos najmout i fotografa bez referencí, který tím naopak cenné reference získá. Tato skupina je vhodná z hlediska krátkodobých cílů, které je potřeba zaměřit na získání relevantnosti a referencí. V dlouhodobějším horizontu však bude chtít firma maximalizovat marži a tím i výnosy, k čemuž napomůže úzká tržní specifikace. Skupina zákazníků destinačních svateb totiž není uniformní. V základu jsou to mladí lidé s vyššími příjmy, ale to je jen demografická charakteristika. Co vede páry k tomu, aby se oddali právě v Jacksonu, je hlavním milníkem při specifikaci a výběru konkrétního tržního segmentu. Někaké spojení s Jacksonem (např. rodinné) má většina novomanželů. Co však může odlišit specifickou skupinu je životní styl. Aktivní, se zaměřením na outdoorové sporty je silným motivem výběru právě hornatého Jacksonu pro svatbu.

### 6.2.2 Positioning

Reálnou pozici firma zatím žádnou nemá. Kvalitní umělecky laděné fotografie mohou posloužit jako základ při určování umíst'ovací charakteristiky. Jelikož je obtížné měnit produkt (a to zvlášt' v oblastech fotografie, kdy produkt je vlastně stylem fotografa), je možné na něm postavit svou odlišnost. Jak uvádí druhá poziční mapa, vysoce umělecky stylizovaných fotografů v oblasti není mnoho. Firma se tedy může pozičně snažit vymezit svou službu jako velmi umělecky laděnou s důrazem na kontakt člověka s krajinou se zaměřením na přírodu, sport a outdoor. Zákazníci tak dosáhnou většího porozumění a vytvoření osobnějšího vztahu se službou a fotografem, které díky pochopení motivů a osobností zákazníků pomůže vytvořit službu na míru.

### 6.2.3 Konkrétní cíle

Cíle jsou rozvrženy od obecnějších podnikových cílů přes konkrétní marketingové cíle a kroky:

1. Nastartovat podnikání
  - Získání lokálních referencí - nafocení alespoň tří svateb do konce roku 2017 a prezentace vzniklých fotografií na webu spolu s testimonialy od novomanželů
  - Vytvořit konkrétní marketingový mix
2. Získat větší viditelnost rozšířením prvků marketingové komunikace
  - Vytvořit profil na Facebooku, Instagramu a Twitteru do konce května
  - Vytvořit profily na předních svatebních portálech do konce května
  - Do konce června kompletně optimalizovat web
  - Navázat spolupráci alespoň s pěti firmami v oboru do konce srpna
  - Podpořit komunikaci od října PPC reklamou
  - Díky SEO dostat webové stránky do konce roku minimálně na druhou stránku pod klíčovým slovem "jackson hole wedding photographer"

## 6.3 Specifikace plánů

Takto jmenované cíle jsou sice SMART, nepopisují však, jak se ke kýženým výsledkům dostat. Ke každé položce je vypracován plán (nebo minimálně akční kroky), který nastiňuje navrhované způsoby postupu.

### 6.3.1 Získání lokálních referencí

Protože firma nemá žádné lokální reference, je tento cíl na vrcholu celého žebříčku. Bez konkrétních referencí těžko bude shánět rentabilní zakázky i přes možné dobré vztahy s fotografy.

Jedním způsobem, jak reference získat, je dělat tzv. druhého fotografa některému ze zavedených fotografů. Pokud se správně nastaví tento vztah a bude umožněno tedy fotografie publikovat na vlastním webu, může to pomoci vizuálně přiblížit web a služby k cílovému publiku.

Další možností je získání známostí v okolí. Není obtížné sehnat subjekty pro focení zdarma. Při výběru mladých žen (nebo lépe párů) z okolí je velká pravděpodobnost, že se sami



budou brát nebo někoho takového budou znát. Focení zdarma odmítne málokdo a to může posloužit jako druhotný důkaz o prezenci na webu (přestože to nebude svatební focení, bude ukazovat lokální afiliaci). Navíc to povede k budování dobré pověsti a kladnému WOM. Problémem je, že nelze určit, kolik takových focení zdarma je potřeba k tomu, aby se firma dostala k focení svatebnímu. Zároveň je zde jasně viditelná nákladnost v podobě utopeného času.

Třetí cestou je kontaktování budoucích novomanželů přímo. K tomu je možné použít dva kanály - firmu zainteresovanou ve svatebním odvětví (např. květinářství či kadeřnice) či přímé zprostředkovatele služeb. Kontaktování lokálních firem poslouží rovnou i tvorbě partnerských vztahů, které v budoucnu mohou pomoci oběma firmám. Zde je ovšem zase nejistý výsledek a firma potřebuje svatební zakázky získat co nejrychleji. Primárně se tedy zaměří na zprostředkovatele, konkrétně na unikátní webovou stránku Thumbtack.com. Tato stránka funguje na principu, kdy zákazník začne vyhledávat obecné klíčové slovo jako "wedding photographer" a zadá oblast, kde hledá. Následně se ho stránka krok za krokem zeptá na různé údaje, které specifikují, jakou službu očekává, kdy ji potřebuje zrealizovat a kolik chce zaplatit. V podstatě touto formou zadá zakázku, která ovšem není zcela anonymní, protože je založena pouze na reálném profilu zákazníka. Poskytovatelům služeb v okolí, kterých se konkrétní nabídka a její specifika týkají, je odesláno upozornění s informacemi. Zareagovat na zakázku může jen 5 poskytovatelů, takže je širší konkurence eliminována. Následně už potom zákazník může kontaktovat konkrétní poskytovatele, kteří se mu zamlouvají a uzavřít obchod. Zákazník původně nevidí dané poskytovatele, dokud se oni sami neozvou formou přijetí pobídky k zakázce. Tím zároveň poskytovatel zaplatí jediný poplatek, který mu vůči službě Thumbtack.com vzniká - možnost odeslat nabídku na konkrétní poptávku. Cena nabídek se pohybuje podle síly konkurence a hodnoty zakázky, často však okolo \$10. Nutno dodat, že většina zákazníků takto poptávajících fotografické služby není ochotna zaplatit odvětvový standard a ceny jsou tudíž velmi nízké (cca 1 000 USD). Firmě v této fázi však nejde o zisk a může svatbu nafotit za náklady, takže může i nabídnout nižší cenu než případní ostatní konkurenti ve "výběrovém řízení" tudíž i výrazně zvýšit svou šanci zakázku vyhrát. Také je možné u této služby určit rozsah služeb i oblastí, ve které firma působí, takže nemusí kontakty sbírat striktně přes svatby a zároveň může získat rychleji různé reference od reálných Američanů, alespoň z širšího okolí. Díky možnosti spravovat vlastní profil na Thumbtacku není potřeba zveřejňovat vlastní stránky, které stejně vybranému segmentu neslouží. Na požádání firma stránky může poskytnout,

ovšem musí zdůraznit fakt, že je v oblasti nová a sbírá reference, proto je cena nižší (než třeba uváděná na stránkách, protože ty již budou připravovány zároveň pro cílený segment) ovšem při dodržení kvality služeb a fotografií.

Nesmírně důležité při získání takové zakázky potom je, aby si firma domluvila s párem povolení k užití nafocených fotografií na svých webových stránkách a také k tomu, aby mohla vytvořit příspěvek na svém blogu. Zároveň je vhodné, aby pár napsal po obdržení fotografií krátkou recenzi a nejlépe ji vyvěsil na již funkční Facebook, Thumbtack a svatební katalogy a aby ji firma mohla použít i pro svůj web.

### 6.3.2 Marketingový mix

Po dosažení potřebného počtu referenčních zakázek a dostatku kvalitních předváděcích fotek na webu (3 svatby přes Thumbtack by tomuto měly dobře posloužit) je možné se od prvního dočasného kroku odchýlit a myslet více na požadovanou cílovou skupinu. Seriozní zákazníci (ti, kteří svatbu berou vážně, tedy za ni utrácejí spoustu peněz) si svatebního fotografa domlouvají cca 12 až 6 měsíců před samotnou svatbou. Ucílením mixu před zimními měsíci by tedy firma ještě pro následující letní zakázky neměla být opomenuta. Marketingový mix je nástroj, který samozřejmě hraje roli i v předešlém kroku, avšak zejména cena a komunikace jsou naprosto odlišné od požadovaných parametrů pro dlouhodobě cílenou skupinu.

#### Produkt

Základ služby - kvalita fotografií (tedy spíš vzhled fotografií) - je již dán a krátkodobě jej měnit nelze a ani to nemá smysl, protože by to podrývalo samotnou poziční charakteristiku. Jedná se tedy o vysoce kvalitní a umělecky laděné fotografie, které jsou spíše strojené. Je však možné se dlouhodobě snažit o zdokonalení vzhledu posílením hlavních charakteristik - dynamičnosti hloubky ostrosti, jednoty stylizace, schopnost fotografie vtáhnout diváka do "děje". A také přidáváním elementů navíc speciálně pro vybranou cílovou skupinu k posílení poziční charakteristiky (například více akční portréty nebo větší kontrast s krajinou) či vytvoření možnosti volby mezi stylem strojeným a dokumentárním. Důležitým aspektem pro zvýšení kvality a snížení rizika selhání je pomoc druhého fotografa při ceremoniálu. Pro větší jednoznačnost je dobré vytvořit výchozí balíček služeb - celodenní (8h) focení, cca 400 fotek doručených digitálně a album (s výběrem nejlepších fotek) pro novomanžely.

Focení však není pouze o fotkách samotných ale o službě jako takové, o kontaktu se zákazníkem, jelikož zákazník je spoluproducentem služby a fotografování vyžaduje jeho vysokou míru zapojení. Proto je potřeba jistého naladění osobnosti fotografa, příjemné vystupování i ve stresu a snahu či schopnost tenzi zmírnit. To platí jak v komunikaci při samotném focení, tak při komunikaci před i po focení. Fotograf musí vyjít vstříc rozumným přáním zákazníků (ne ve stylu, že si poručí, jak přesně fotky mají a nemají vypadat) se snahou službu co nejvíce customizovat (při dodržení vlastního stylu finálního produktu).

Součástí produktu je i jeho doručení, tedy zejména prezentace fyzických fotografií, respektive alb. Pokud zákazník nespecifikuje jinak, je třeba, aby alba měla jednotnou úpravu a styl shodný se stylem fotografií, aby byly kvalitní a aby byla doručena co nejrychleji od svatby (nejdéle do měsíce).

Pro vytvoření dobrých vztahů a možný pozitivní WOM je důležité zákazníka něčím nadchnout, dát mu něco navíc, co nečeká. Slevy jsou poměrně otřelou snahou získat ze zákazníka více peněz. Dát novomanželům něco navíc zdarma je může velmi potěšit. Není problém jim nabídnout krátké focení dodatečných svatebních portrétů další den, kdy je více času a je možné dosáhnout unikátnějších fotek. Dále může firma vzhledem ke specifikaci svých zákazníků přistoupit k darování většího výtisku krajinné fotografie z oblasti Jacksonu zdarma. Nebo krátké časosběrné video z celého dne. Nejlépe něco šité přímo na míru konkrétnímu páru. Pro zvýšení kvality a tím i spokojenosti zákazníků je ještě možné nabídnout možnost dodatečné editace fotografií - po obdržení náhledů digitálních fotografií pár vybere fotky, které chce dodatečně vyretušovat nebo pozměnit (s určením limitu takových dodatečných úprav na 50 fotografií, aby se nesnížila výrazně efektivita procesu).

### **Cena**

Uváděná cena dává signál o kvalitě a hodnotě služby a pro zákazníka je tedy jakýmsi vodítkem. Cena musí být v určité "shodě" s produktem. Je třeba si uvědomit, jaká jsou požadovaná očekávání zákazníka o kvalitě. Očekávanou kvalitu zásadně ovlivňují doporučení druhých, a to jak známých formou WOM nebo předchozích zákazníků, tak formou různých publikací či ocenění (zde se projevuje důležitost váhy konkrétního doporučení). V počátku, kdy firma už nějaké reference má, ale ne mnoho (léto 2018) a reference nemají váhu ("pouze" kladné ohlasy od předchozích zákazníků a nějaké WOM) je možné nastavit cenu nižší, protože přes veškerou kvalitu není očekávaná hodnota příliš vysoká. Firma tedy může maximalizovat počet zakázek, pokud cenu ustanoví (s využitím dat poziční mapy) na

3 500 USD za standardní celodenní focení (8h bez následující večerní párty). Přes individuálnost služeb a cen je třeba jednoznačně transparentně cenu takto stanovit a uvést informace, co za tuto cenu může zákazník očekávat (8 hodin focení, digitální fotografie, jedno album atd.). Individuálnost stanovení ceny na základě konkrétních požadavků však musí být dodána. Zároveň v případě větší poptávky než je možno zvládnout (více svateb v jeden den - většina párů se chce oddat v sobotu) je možné snížit cenu pro focení v jiné dny a tím maximalizovat možný příjem zakázek.

V delším časovém ohledu a za předpokladu, že firma obdrží za své služby vážené ohlasy (články na nejnavštěvovanějších blogách, publikace ve svatebních časopisech), je kýžené, aby své ceny výrazněji zvýšila tak, aby očekávaná hodnota nebyla výrazně vyšší než cena, což by bylo podezřelé a vzbuzovalo zbytečnou nedůvěru. To firmě dovolí také výrazně zvýšit marži.

### **Distribuce**

Digitální verze fotografií může firma sdílet přímo na webových stránkách. Šablona již totiž obsahuje potřebnou klientskou sekci a 100 GB dat, které vystačí s přehledem minimálně na jeden vytíženější svatební rok. Fotky je potřeba co nejrychleji zeditovat a nahrát nejlépe do týdne po svatbě (ať je překvapí na líbáncích nebo hned po návratu). Fotky také musejí online nějakou dobu zůstat, aby si dodatečně mohli fotky objednat zbylí účastníci svatby a také jako forma zálohy. Při současné velikosti uložště 100 GB mohou fotky vydržet na stránkách minimálně rok, což je dle mého názoru optimální doba.

Alba (samostatné vytisknuté fotografie se budou doručovat pouze hostům) samozřejmě trvají déle vyrobit i doručit. Pokud budou digitální fotografie hotovy do týdne, je možné album reálně doručit do 3 týdnů od svatby. Plně přizpůsobitelné vysoce kvalitní album s výběrem cca 80 nejlepších fotek je možné vytvořit na stránkách zno.com za cca \$150 i s poštovným (záleží ovšem na volbách a hlavně počtu stran). Album je vhodné přebalit do dárkového vzhledu s přibalením vizitky a poděkováním, případně dárkovou fotografií. K dopravě je vhodné využít služeb UPS, kde odeslání takového alba vyjde zhruba na 20 dolarů, takže celkové náklady na doručení alba nebudou přesahovat 200 USD.

### **Komunikace**

Marketingová komunikace je rozebrána konkrétněji v následujících bodech plánu. Charakteristika obecnějšího rámce však není pro přehlednost na škodu. V dohledné době není za potřebí využívat (a ani efektivní) všech prvků komunikačního mixu.

### *Reklama*

Pro posílení viditelnosti a tím i odbytu je vhodné komunikaci podpořit cílenou reklamou zejména v době, kdy lidé začínají plánovat své svatby. Z hlediska specifikace cílového segmentu, který je destinační, nemá smysl se snažit o reklamu lokální. Základem je reklama cílená, které je možno dosáhnout pomocí internetu či specializovanými magazíny.

### *Podpora prodeje*

Může vyjít vhod zejména pro posílení slabé poptávky v zimních měsících formou slev na zimní svatební focení či na případné rodinné a jiné portrétní focení. Také je možné jej využít jako posílení prodejní výhody v případě malého odbytu svateb tím, že bude nabídnuto navíc zásunbní focení zdarma. Jedná se spíše o operativní kroky pro posílení poptávky, které záleží na situaci firmy a je zbytečné je plánovat dopředu, protože samotná

### *Public Relations*

K budování důvěry a dobré pověsti firma využije PR zpočátku zejména na sociálních sítích, dále na vlastním blogu a následně i články na blogách názorových leaderů. V dlouhodobějším horizontu potom publikacemi ve svatebních periodikách. Důležité je klást důraz i na kvalitu a počet kladných referencí z reálných svateb jak na vlastních stránkách, tak formou hodnocení na Google a v profilech na svatebních portálech.

### *Osobní prodej*

Součástí každé zakázky ve svatebním focení je osobní prodej. Ne však ve smyslu cíleného přímého oslovení zákazníka se smyslem nabídky služeb. Zákazník službu nalezne sám určitým způsobem, ovšem rozhodnutí o volbě poskytovatele záleží na osobním kontaktu - ať už setkání tváří v tvář či pře videohovor nebo telefon v případě vzdálených zákazníků, pro které není osobní setkání ekonomické. Pro vznik důvěry je navíc vhodné, aby firma, resp. fotograf, komunikovala se zákazníkem sama za sebe bez využití externích prodejců (výjimkou je plánovací agentura). Navíc vzhledem k povaze kontaktu na dálku (nelze předpokládat, že mnoho zákazníků má možnost do Jacksonu přiletět na osobní schůzku a je naopak neekonomické pro firmu jezdit na schůzky po celé zemi s nejistým výsledkem) vzniká určitá základní nedůvěra (která je zmírněna v případě zákazníkova kontaktu s plánovací agenturou, jenž se svou referencí zavazuje kvalitou poskytovatelů), protože zákazníci nevidí poskytovatele fyzicky, není tudíž pro ně zcela reálnou osobou. Proto je nesmírně důležité, aby komunikace na dálku byla o to vytříbenější.

Prvním kontaktem zákazníka se službou bude webová stránka nebo Facebook. Oba kanály by měly jasně představit osobnost fotografa příjemnou fotografií. Popis osobnosti může také výrazně zvýšit důvěru zejména formou odlehčeného textu, který je zaměřen na osobní charakteristiky i intimnějšího rázu (přiznáním některých slabín zábavnou formou).

Jazyk komunikace by měl být jednotný pro všechny kanály. Ať se jedná o příspěvky na Facebooku, informace na webové stránce, texty v článcích blogu nebo e-mail či telefonát. Je proto dobré volit přirozený jazyk, který je běžný pro osobnější komunikaci. Pro kvalitní prezentaci a dojem z osobního kontaktu je třeba vytvořit i jednotné prezentační materiály - podpis v e-mailu a vizitky.

Osobní prodej může firma případně využít při snaze vyrovnat sezónnost svého podnikání při zimním útlumu nabízením focení malým podnikům v okolí, které navíc mohou být také ve svatebním odvětví (kadeřnictví, květinářství, hotely či restaurace apod.). Jedná se však pouze o možnost rozšíření podnikání, pouze okrajovou doplňkovou činností k jádrové svatební službě.

Pro *přímý marketing* zatím nemá firma žádné kontakty a v případě, že se jí bude dařit dle očekávání, jich bude mít omezený počet i za rok. Tyto kontakty v budoucnu využije pro nabídku rodinných focení, které mohou v zimních měsících snížit sezónní vliv focení svatebních. Případně kontakty navíc může firma získat z jiných zdrojů (např. na Facebooku), bude se však primárně zaměřovat na jiné kanály, které pomohou dosáhnout svatebních zakázek.

Pro upřesnění tedy firma bude využívat a spoléhat se zejména na dva kanály - internet a affiliate marketing (využije partnerství zejména s plánovacími agenturami). V budoucnu je možné přítomnost firmy podpořit příspěvky ve svatebních publikacích. Dále je v rámci komunikace důležité vytvořit jednoduché avšak reprezentativní vizitky s kontaktními informacemi a logem. To je také nutné vytvořit nové a to takové, které bude brát v potaz poziční charakteristiku. Takže intuitivní motiv s prvkem hor.

### **6.3.3 Vytvoření profilu na sociálních sítích**

Profil na sociálních sítích je velice důležitý pro podpoření reálnosti firmy. Tím, že firma vystupuje na sociálních sítích a má určitý počet fanoušků dává potenciálním zákazníkům najevo, že je skutečná a důvěryhodná. Proto samozřejmě musí pravidelně přispívat s ohledem na profesně laděná témata. Hlavní sociální síť je Facebook, přičemž pro sdílení foto-

grafíí dnes spousta lidí (zejména žen) používá Instagram. V USA je navíc populární také Twitter. Z důvodu absence jakéhokoliv profilu firma potřebuje založit profily na všech těchto sítích a začít prezentovat informace o firmě. Při zakládání je možné určité přizpůsobení vlastní stránky, takže je doporučeno využití kontaktních informací s odkazem na webovou stránku, profilová fotografie zachycující samotného fotografa a výběr fotografií podobně jako na webu. Příspěvky by se měly týkat konkrétních relevantních focení, ale je jasné, že takového materiálu zejména v začátcích nebude mnoho. Proto může firma využít i odkazy na externí zdroje - články na svatebních blogách, různé rady a příspěvky ostatních uživatelů, tipy na fotografie apod. Ideální by bylo přispívat 3x týdně (během dne, na čase tolik nezáleží, protože mladí lidé jsou online většinu dne), v případě více vlastního materiálu potom i častěji. Pro lepší viditelnost a kategorizace příspěvků je navíc vhodné používání tzv. "hashtagů", které jsou v podstatě klíčová slova kategorizující obsah na sociálních médiích a při vyhledávání těchto slov obsah zobrazují (takže když se nevěsty budou zajímat o nápady na svatební fotky, zadají např. "wedding photography" a ukáže se jim kromě příspěvků různých uživatelů i příspěvek firmy, který byl takto označen). V případě, že bude mít firma obtíže se získáváním nových fanoušků (do konce srpna jich nebude alespoň 500), může přistoupit na akviziční kampaň formou propagovaných příspěvků (PPC reklamy).

#### 6.3.4 Tvorba internetového affiliate marketingu

Dalším kanálem, který firmě výrazně pomůže ke zviditelnění u potenciálních zákazníků hledajících fotografa přes internet, jsou internetové svatební katalogy. Tvorba jednoduchého profilu s několika informacemi a fotkami je u většiny zdarma a je také možné profil zviditelnit za určitý obnos. Výhodou takových stránek je vysoká návštěvnost konkrétním publikem s velkým potenciálem a zejména systém recenzí, které výrazně pomáhají zvýšit důvěru ve firmu. Pro začátek stačí vytvořit zdarma profil na třech hlavních platformách - theknot.com, borrowedandblue.com a weddingwire.com - pečlivě vyplnit informace a fotografie. Po získání referencí (a tedy i recenzí na těchto platformách, které jsou jejich hlavním kladem) je možné začít na těchto platformách s placenou reklamou, respektive navýšit členství na placené a zvýšit tak výrazně viditelnost profilu (minimálně na první stranu). Bez kladných ohlasů nemá význam za tyto služby platit, protože profil není obtížné založit a tím pádem firma bez referencí nemá žádný kredit.

### 6.3.5 Do konce června kompletně optimalizovat web

Hlavním médiem, jehož směrem půjde veškerý provoz, je web. Ten slouží jako prezentace kvalitní práce, poznání poskytovatele služby a informací o službě k vytvoření vztahu a důvěry, jejíž posílení obstarají kladné ohlasy spokojených zákazníků (důležité v případě, kdy zákazník přichází do styku se službou poprvé právě prostřednictvím webu). To vše s cílem zkontaktování poskytovatele zákazníkem, které je předpokladem pro prodej služby.

Současná struktura webu je jednoduchá a odpovídá výše vytyčenému (snad jen položky "contact" a "about" by mohly změnit pořadí a zrušit zbytečný duplikační odkaz na portfolio). Ve stejném stavu je i design, kromě drobného detailu. V záložce "portfolio" je nutné změnit layout, protože současný není vždy plně funkční. Ten je možné jednoduše změnit přes nastavení šablony. Zároveň je potřeba stránku zrychlit snížením velikosti či kvality fotografií (ovšem při zachování jejich ostroty). Dále je vhodné na informační stránce viditelným způsobem odkázat na stránku kontaktní (nejlépe tlačítkem na spodní části strany pod textem).

Co potřebuje aktualizaci je logo a veškeré texty. Stránky s texty zaprvé musejí být kompaktnější. Řádky bez mezer, text na jedné straně. Na straně druhé doprovodné fotografie. U informací o službách fotografie novomanželů, u informací o fotografovi nejlépe pohyblivá fotografie ve formátu \*.gif (kreativní způsob, jak oživit stránku a nepoužít přitom video). Texty by měly být stručné a přitom obsahovat zajímavé informace. V popisu služeb zmínit poziční charakteristiku - tedy zaměření na aktivní životní styl a na hory (podpořit i v informacích o fotografovi), cenu služeb a co přesně za ni lze očekávat. Nenápadné informace o stylu (ten mluví z fotografií sám za sebe, ale text podvědomě podporuje) a zdůraznění výhod a pochopení obav zákazníka pomohou k většímu přiblížení služby. Stránka "contact" se musí vmístit vertikálně na jedinou stránku. Stránka o fotografovi by měla pouhým popisem zaměřením na horskou krajinu, outdoor a aktivní životní styl, stejně jako výstižně popsat určité charakterové prvky, které mohou být nepřímo spojené s výhodami a kvalitou služeb se snahou zpětně zamířit ke službě a klientovi. V rámci důvěry je také potřeba zmínit evropský původ. Ač to může být riziko, je lepší jej odhalit ihned, protože později by se na něj stejně přišlo a to by důvěru podrývalo.

Ke správnému dojmu ze stránek a celkově služby je ještě potřeba upravit fotografie, které se na stránkách objevují. Jelikož se firma hodlá vymeziť na svatební fotografie, je potřeba tuto skupinu výrazně zviditelnit upozaděním kategorií vedlejších. V portfolio by tedy měly



být zastoupeny pouze svatební a zasnubní (párové) fotografie a ostatní portrétní služby je možné umístit na vedlejší stránku (vyčleněnou z menu webu) s odkazem na ni. Fotografie v portfoliu či na hlavní straně je z důvodu nedostatku referencí možné proložit i krajinnými fotografiemi z oblasti, ať je jasně vidět, že firma je opravdu lokální. Zároveň je potřeba se zbavit prvků, které dávají jasně najevo, že fotografie nebyly pořízené v USA (vyretušovat SPZ na fotce s autem na hlavní straně, zbavit se fotky s pozadím hradu).

### 6.3.6 Navázání spolupráce s pěti firmami v odvětví

Spolupráce s okolními firmami má tři výhody. První je obdržení zakázky přímo od plánovací agentury. Druhou výhodou je reference, díky které firma může zakázku obdržet, a třetí potom vylepšení optimalizace webu pro vyhledávače formou zpětného odkazu. První výhoda je však zásadní, proto se firma musí snažit vytvořit vztah s plánovacími agenturami v okolí. To bez samotných referencí může být obtížné, avšak při zmínění spolupráce s fotografy, kteří s konkrétní agenturou třeba také spolupracují, a poukázání na portfolio mohou některé agentury projevit zájem o zařazení do jejich seznamu fotografů ihned. V případě, že ochotni nebudou, není problém jim nabídnout komisi z prodeje do cca 15%, protože marže svatebního focení je i při nižších cenách značná. Dalšími (ač o něco méně) významnými partnery mohou pro firmu být kadeřnictví a salony krásy, květinářství, hotely nebo populární oddávací místa. Vzájemné doporučení by mělo být dostatečnou pákou k navázání spolupráce, případně firma může nabídnout například focení zdarma. Minimum, kterého firma může dosáhnout je výměna odkazů na webu, kdy oba aktéři takto ne přímo doporučí jeden druhého a mají z toho prospěch ve formě vylepšeného SEO.

### 6.3.7 PPC reklama

Protože web není optimalizován a nelze předpokládat, že se v dohledné době bude nacházet na prvních příčkách vyhledávání a ani na první straně, je nutné jeho viditelnost posílit. Výhodou takové reklamy je, že se objeví ve vyhledávači Google nad všemi položkami neplaceného seznamu a je efektivní ihned. Jelikož páry plánují svatby zhruba rok dopředu a svatby jsou nejčastější v rozmezí od května do října, nejvíce zasnoubených bude vyhledávat služby fotografa někdy od srpna do listopadu. Nastavení reklamy na toto období maximalizuje její efektivitu. Cílem kampaně bude zájem zákazníků projevovaný kontaktováním firmy, konkretizovat jej číslem by však bylo pouze střílením od pasu.

Reklamu přes AdWords (služba zdarma pro tvorbu reklam přímo od Googlu) tedy firma nastaví v období od 1. srpna do 31. října na oblast USA a Jackson Hole. Pro maximalizaci viditelnosti bude nastavení klíčových slov pro oblast Jackson Hole jako "wedding", "wedding photographer" a "wedding photography". Pro oblast vyhledávání USA potom k těmto klíčovým slovům budou přidány přívlasky "jackson wy", "jackson wyoming" či "jackson hole". Tvorbou takového rozříděného setu firma zjistí, který způsob zabírá nejlépe a na ten se potom může zaměřit. Reklama bude odkazem vést na hlavní stránku webu a bude obsahovat výstižný text emočně laděný popisující výhody služby a její umíst'ovací charakteristiku (např. něco ve smyslu "Jaw-dropping mountain wedding photography in Jackson Hole").

Limitovat reklamy lze z několika stran. Všechny součásti kampaně budou kontrolovány limitem na cenu za proklik (CPC) a to na 2 USD. Jednotlivé části kampaně (USA a Jackson Hole) budou zvlášť limitovány na \$4 za den. Pokud by tedy každý klik stál určene 2 dolary (cena každého konkrétního kliku je ve skutečnosti různá), obdrží firma 120 prokliků za měsíc při celkové ceně \$240. Tak ovšem reálná situace zřejmě vypadat nebude, bude se lišit jak reálná cena za proklik, tak počet zobrazení i kliknutí. Firma tedy bude muset operativně hlídat statistiky v AdWords a reagovat na ně. Zejména hodnota tzv. skóre kvality je nesmírně důležitá. Určuje totiž, na jaké pozici se konkrétní reklama průměrně nachází. Skóre kvality musí být co nejnižší (mezi 1-2), aby se reklama zobrazovala na první straně vyhledávání nebo úplně nahoře vyhledávání. To má význam v případě, že se bude potkávat více reklam. Pokud bude reklamou jedinou, bude automaticky první. Důležitý je jak absolutní počet dosažených poptávek (ten nezáleží jen na samotné kampani nýbrž hlavně na samotném webu), tedy cíl kampaně, tak efektivnost samotné reklamní kampaně (co nejnižší cena za proklik).

Podobnou kampaň je možné vytvořit i na Facebooku. Zde ovšem nebudou zvolena klíčová slova ale charakteristika uživatelů, které se firma snaží svou reklamou zasáhnout. Zásadním rozdílem tedy je, že reklama skrz Google je vyžádaná a odpovídá na již specifický problém, který zákazník do vyhledávače zadává. Facebook naopak ukazuje reklamu vybraným lidem náhodně na základě preferencí a reklama tedy nemusí být pro dotyčné aktuálně relevantní. Výhodou však je možnost nastavení velice konkrétní cílové skupiny formou zájmů, preferencí, chování a různých podobností. Navíc je možné zvolit typ reklamy podle toho, čeho má reklama dosáhnout (např. zviditelnění či prokliky na web). Prokliky budou právě cílem této kampaně, protože zaprvé přivedou zákazníka na hlavní prezentační kanál a za-

druhé, pokud se stránky zákazníkovi líbí, pravděpodobně se stejně stane fanouškem facebookové stránky a pomůže ji tak zviditelnit. Kampaně jdou omezit různým časovým rozpočtem, zde bude vhodné nastavení dvoutýdenní kampaně na \$50, která by měla přinést přes 100 prokliků na web. Podle výsledků - reálného počtu prokliků, docílených poptávek a druhotně počtu nových fanoušků facebookové stránky - se firmě bude operativně rozhodovat, zda upravit rozpočet či cílové skupiny. K řízení a kontrole firma využije výchozího reklamního nástroje přímo na Facebooku.

### 6.3.8 Optimalizace pro vyhledávání Google

SEO webu je ve špatném stavu a je potřeba na něm začít pracovat co nejdříve, protože se jedná o dlouhodobý proces a dostat stránku na popředí vyhledávání trvá měsíce, někdy i roky. Nejprve je tedy třeba opravit základní chyby, které se na stránkách vyskytují a potom soustavným přidáváním dodatečných prvků budovat pozici. Bezprostředním cílem je dostat web ve vyhledávání na klíčové slovo "jackson hole wedding photographer" a jemu podobná poblíž ostatním webům se stejnou tematikou (konkrétní svatební fotografové v Jacksonu začínají na předních místech třetí strany vyhledávání), tudíž ambiciózně na druhou stranu vyhledávání.

První, co je potřeba spravit, jsou názvy a titulky fotografií. Jelikož se web skládá zejména z fotografií a bude tomu tak i v budoucnu, budou výrazně ovlivňovat pozici webu ve vyhledávacích. Proto je potřeba, aby každá fotografie měla jasný název a různě komponovala klíčová slova jako "wedding", "photographer", "photography", "jackson", "grand tetons" apod. Výhodné je i vložit do fotografií popisek a alternativní text s danými klíčovými slovy, který se zobrazí v textové verzi stránek místo obrázku a je obsažen v kódu (který je hodnocen vyhledávacími roboty).

Dalším krokem, který je možné také udělat hned, respektive při opravě celého webu, je úprava textů. Ty musí obsahovat volné vazby klíčových slov ve větách (např. "Gabriel Robek is a professional photographer based in Jackson Hole"). text by měl takových klíčových slov obsahovat co nejvíce, ale je jasné, že je třeba jej šikovně zakomponovat, aby to nepůsobilo křečovitě a zbytečně.

Prvky, které však vybudují kvalitní hodnocení a pozici ve vyhledávání, jsou déletrvající pravidelné tvorby článků a odkazů. Síla blogu spočívá v SEO. Firma po nafocení jakékoliv zakázky o ní může napsat krátký článek obohacený fotkami a hlavně bohatý na klíčová slova. To je vlastně celá podstata psaní článků na blog. Je možné však začít už nyní psaním

článků o fotografování samotném, článků se svatebními radami apod. Výhodou psaní o hotových svatbách je i návštěvnost novomanžely a hosty svatby, kteří si článek rádi přečtou, a forma reference. Soustavným psaním článků (může být jednou týdně) se zvedá počet klíčových slov na stránkách a tím i hodnocení webu ve vyhledávači. Podobnou funkci mají i odkazy. Počítají se jak odkazy na stránce na jiné weby, tak odkazy na stránku od jiných webů, přičemž odkazy od ostatních webů mají vyšší váhu. Vytvářením vztahů s firmami v odvětví tedy přináší formou zveřejnění odkazů na vlastní webu rovnou dvojnásobek zlepšení optimalizace pro vyhledávání. V budoucnosti firma může usilovat o PR články v magazínech, jejichž zveřejněním získá nejen reference ale i cenné odkazy na web (váha webu formou jeho návštěvnosti hraje také významnou roli). Sbíráni kvalitních odkazů je také spíše dlouhodobou aktivitou. Výkon webu bude měřen použitím nástroje Google Analytics s přihlédnutím na počet a růst návštěv, počet navštívených stránek a míru okamžitého opuštění (indikátor kvality a relevantnosti webu či reklamy).

#### 6.4 Časová analýza

Jak již z uvedeného vyplývá, nebudou se všechny aktivity odvíjet současně nebo alespoň nebudou uvedeny do chodu ve stejný čas. Nejprve je podnikání třeba rozjet a na základě toho ho rozšířit. K názornějšímu vyobrazení poslouží následující tabulka.

Tab. 3. Časová analýza projektu (vlastní zpracování)

Časový harmonogram jednotlivých prvků															
Aktivita	Měsíc (počínaje květnem 2017)														
	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5		
Zisk lokálních referencí přes Thumbtack.com															
Profily na soc. sítích															
Profily na svat. portálech															
Oprava webu															
Tvorba vztahu s firmami															
PPC na Googlu a Facebooku															
SEO															

Některé prvky plánu jsou výrazně ukončené (jako např. PPC reklamy) a některé jsou soustavné nebo pokračují. Např. budování SEO započne od startu projektu a bude soustavnou činností za horizont jednoho roku. Různé profily budou sice vytvořeny do konce května, avšak jejich aktivita se tím teprve bude rozvíjet. Vztahy s firmami se budou vylepšovat a bude probíhat snaha tvořit nové, zatímco oprava webu je naopak jednorázová událost (web samozřejmě bude fungovat dál a bude i aktualizován, ovšem bude již opraven). Nejsou zde zahrnuty budoucí možnosti jako tvorba PR článků či dodatečná reklama na svatebních portálech, protože ty budou záležet na situaci, jejím zhodnocení a následném rozhodnutí firmy. Marketingový mix byl z harmonogramu vyjmut, protože je již nastaven a je pouze potřeba doladit některé jeho prvky operativně (např. vzhled vizitek, alb apod.)

## 6.5 Nákladová analýza

Každý z prvků projektu nese určité náklady. Některé však může firma vykonávat svépomocí a vznikají tak pouze implicitní náklady v podobě času podnikatele, které jsou obtížné vyčíslit a jsou tedy pro zjednodušení považovány za nulové. V budoucnu při správné funkci firmy pak samozřejmě bude výhodnější najímat na tyto činnosti externí firmy a soustředit se pouze na jádro podnikání. Mezi takové prvky, které neponesou náklady je možné zařadit úpravu webu (i optimalizaci pro vyhledávače), tvorbu všech profilů i tvorbu PPC kampaní a jejich správu.

Započítávané náklady zahrnují i položky, které podnik již vlastní, ale musí za jejich používání platit (např. doména, webhosting, editovací software). Nejsou však zahrnuty položky jako nájemné či energie, protože je podnikání provozováno z bydliště. Není zahrnuto ani povolení pro focení v Národním parku Grand Teton, jelikož nemusí být pro nastávající rok vůbec potřeba a bude případně nákladem operativním. Mezi tyto náklad je tedy potřeba zahrnout tvorbu nového loga, tisk vizitek (design zařídí firma sama), doménu a webhosting, fotografický editační software, tvorbu alb a dopravu, PPC reklamy, prodejní komise (Thumbtack). Pro vyčíslení nákladů slouží následující tabulka.

Tab. 4. Nákladová analýza projektu (vlátní zpracování)

Položka	Charakter	Náklad (\$)
Nové logo	jednorázový	200
Tvorba vizitek	jednorázový	80
Doména	roční fixní	8
Webhosting	roční fixní	66
Photoshop	roční fixní	156
Tvorba a doprava alb	variabilní	200
PPC reklamy	mix	1 000
Komise Thumbtacku	mix	300

Tabulka zjednodušeně popisuje strukturu nákladů a je třeba je tedy popsat. Tvorba loga je jednorázovou záležitostí, kdy cena je spíše horní hranicí (záleží na výběru konkrétního designera přes fiverr.com a může být i na úrovni \$100). Tvorbu vizitek je také možno považovat za jednorázový náklad (alespoň v kratším období), neboť uvedená cena je za tisk 500 ks vizitek (u kancelářské firmy Staples), které vydrží dle předpokladů minimálně na rok. Ročně potom firma musí platit za provoz webu a to celkem 74 USD (godaddy.com) a i za editační software (je možno platit měsíčně, ale firma jej bude využívat po celý rok). Dále firma při nafocení svatby slibuje tvorbu a doručení alba novomanželům zdarma, kdy customizovaná kvalitní alba i s dopravou do firmy a následným přeposláním klientům vyjde na cca 200 USD (přes zno.com), což je však variabilním nákladem k hodnotě zakázky, která činí 3 500 USD, tudíž se jedná o necelých 6% z ceny focení (či marže). Na PPC reklamy a komise Thumbtacku (platba za možnost kontaktovat zákazníka) lze nahlížet více způsoby. Jednak je možné je pojmout fixně jako náklady, které prostě firma vynaloží tak či tak, nebo je lze zpětně propočítat jako variabilní náklady z nich dosažených zakázek (což má ovšem úskalí v tom, že není jistota dosažení vůbec nějaké zakázky). Komise Thumbtacku počítají s pesimistickým odhadem konverze 10% - tedy že firma zaplatí Thumbtacku desetkrát za možnost kontaktovat zadavatele zakázky a získat se jí podaří jen jednu - a s vyšší průměrnou cenou za kontakt \$10 (při dodržení cíle získání tří zakázek a tedy i referencí). Podobným odhadem je i cena PPC reklam. Uvedený náklad je hranicí, kterou firma za tři měsíce provozování reklam nepřekročí. Tedy v případě, že reklamy nebudou mít požadovanou efektivitu a nebude možné jejich nákladem zvýšit výkon a tak ovlivnit počet zakázek. Celkové náklady za první rok fungování lze tedy určit součtem jmenova-

ných (bez započtení alb) a činí 1 810 USD. Na toto číslo je potřeba nahlížet s jistou rezervou, protože pokud plán bude fungovat, tak minimálně polovina bude variabilní a bude akorát snižovat marži.

### 6.5.1 Výnosy

Výnosy se budou odvíjet v závislosti na plynulosti chodu projektu. V úvodní části je počítáno s konečnou cenou focení cca 600 USD. Při dodržení počtu plánovaných tří referenčních focení vychází výnosy na 1 800 USD. Z toho je ovšem potřeba odečíst veškeré náklady na kontakt přes Thumbtack (300 USD) a 600 USD za tvorbu a dopravu 3 alb (případné náklady na dopravu jsou maximálně v řádech desítek dolarů a nejsou zde započítány). Celkový zisk z focení v rámci referencí je tedy \$900, což samozřejmě není dostačující (v případě, že by takto firma chtěla fungovat stále), avšak i takto pesimistická varianta zisk přináší. Pro maximalizaci zisku i v tomto zaváděcím období může tedy firma sbírat reference urputněji, než je nastaveno v plánu.

V případě dlouhodobější strategie, kdy je již účinný nastavený marketingový mix a tedy i efektivní cena 3 500 USD za svatební focení, je možné charakterizovat několik možností výše výnosů. Zisk z jednoho focení by se měl pohybovat okolo \$3 300 (po odečtení nákladů na album). Pokud se počítá pouze hlavní letní sezóna, na kterou je cílena reklama i odstupňován časový plán, a je reálně možné nafotit 1 svatbu týdně, při plné rezervovanosti a 26 týdnech sezóny by teoreticky bylo možné dosáhnout zisku 85 800 USD (bez odečtení "drobných" nákladů).

To je však pouze čistě optimistická teoretická hodnota. Reálně firma nebude schopna fotit svatbu každý týden. Skutečnější náhled s nabízkou v následující tabulce, která zohledňuje tři možné varianty vývoje.

Tab. 5. Predikce různých variant výše výnosů (vlastní zpracování)

Varianta	Čistý výnos z jednotky služby (\$)	Počet zakázek za sezónu	Celkové fixní náklady (\$)	Zisk (\$)
Pesimistická	3 300	4	1 230	11970
Realistická	3 300	10	1 230	31770
Optimistická	3 300	20	1 230	64770

Všechny varianty počítají s fixní tříměsíční kampaní a zakázkami během letní sezóny. Svatby a podnikání probíhá samozřejmě po celou dobu roku, odhadnout odbyt v takovém

rozmezí však není možné. Pesimistická varianta počítá pouze se zakázkami přes web skrze reklamu a to s konverzí návštěv na zakázku v hodnotě 1%. Realistická zohledňuje zejména web s konverzí mezi 2-3%, případně nějakou zakázku od plánovací agentury. Optimistická verze počítá s konverzí webu 3% (znovu, pokud by zvýšený rozpočet v kampani mohl přivést více návštěvníků, firma by rozpočet zvýšila a tím by se zvýšil i počet zakázek a zisk i nad uváděnou úroveň) a fungující spolupráci s plánovacími agenturami, který přinesou 8 celkem 8 zakázek. Všechny varianty počítají s tím, že reklama PPC nebude mít výrazné problémy s počtem zobrazení (které lze případně ovlivnit zvýšením rozpočtu) a že zhruba 130 průměrných měsíčních zobrazení na velmi relevantní klíčová slova jako "jackson hole wedding photographer" přinese i stejný počet zobrazení stránek (viditelnost je možné zase ovlivnit rozšířením kampaně na širší klíčová slova jako "wedding jackson hole", u kterých se ovšem už nedá počítat s vysokou mírou konverze).

Pesimistický odhad není pro dlouhodobý chod firmy dostačující a firma by v tomto případě buď musela rozšířit poskytované služby a jejich propagaci (rodinné focení, maturitní či zásnubní fotky) nebo se porozhlédnout po jiných podobných lokalitách, případně přehodnotit celou strategii. Je třeba však upozornit na fakt, že se jedná pouze o první rok podnikání, kdy firma stále není etablovaná, nemá žádné vybudované vztahy v odvětví a její stránky v organickém hledání nejsou příliš viditelné. Což při setrvání na trhu může značně změnit kurz.

V tabulce nejsou zahrnuty náklady za reference přes Thumbtack, tvorbu loga a vizitek, protože to jsou náklady spíše jednorázového charakteru a v této fázi již utopené. Dále nezohledňuje dvě věci. První je množství reklamy, které je započítáno jako fixní na úrovni 1 000 USD. S rozpočtem reklamní kampaně však bude nakládáno flexibilně podle potřeb - marže služby je vysoká a tudíž i například konverze 0,5% je pro firmu velmi zisková, pokud může předpokládat, že zvýšením rozpočtu na reklamu zvýší stejnou měrou i počet návštěv na webu. Druhou nezohledněnou věcí jsou daně, které jsou progresivní a liší se tedy od výše zisku, pro velmi hrubý odhad je možno počítat paušálně se 25%.

## 6.6 Riziková analýza

Projekt samozřejmě obnáší jistá rizika. Jejich předvídáním a vytyčením je možné potlačit hrozbu, která z těchto rizik pro podnik vzniká. Firma musí vědět, jaká rizika na cestě v realizaci projektu mohou nastat, jakou mají pravděpodobnost a do jaké míry mohou projekt či chod firmy ohrozit. Nezbytnou součástí potom také je, jak se jim případně firma



může vyvarovat či jak na ně adekvátně reagovat pro minimalizaci škod. Jednotlivá rizika, pravděpodobnost jejich výskytu, dopad a závažnost jsou uvedeny v následující tabulce.

Tab. 6. Riziková analýza projektu (vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Závažnost
Neefektivní reklama	0,2	0,2	<b>0,04</b>
Neochota spolupracovat	0,4	0,2	<b>0,08</b>
Selhání zisku lokálních referencí	0,1	0,6	<b>0,06</b>
Nízká konverze webu	0,3	0,7	<b>0,21</b>
SEO snahy neponešou výsledky	0,2	0,4	<b>0,08</b>
První focení nebudou reprezentativní	0,2	0,5	<b>0,10</b>

Pravděpodobnost výskytu se nachází na škále od 0 do 1, kdy 1 je maximum a znamená 100% pravděpodobnost. Dopad rizika je odstupňována na stejné škále a symbolizuje sílu efektu rizika. Vynásobením těchto faktorů je charakterizována závažnost rizika. Hodnoty jsou odstupňované barvami. Nízká pravděpodobnost nebo dopad (0,1-0,2) je bezbarvá, střední (0,3-0,4) je označena žlutě, vysoká (0,5-0,7) oranžově a velmi vysoká (0,8-1) se v tomto případě nevyskytuje. Stejně je označena i závažnost, přičemž do 0,1 je nízká, od 0,1 do 0,2 střední a od 0,2 vysoká (extrém od 0,5 do 1 se zde nevyskytuje). Následuje popis rizik a způsoby, jakými na ně jde reagovat

**Neefektivní reklama** není příliš pravděpodobná ani nemá na firmu velký dopad. Je totiž operativně kontrolovatelná a její výsledek závisí především na reakcích na vývoj ukazatelů. Pokud by nefungovala vůbec ani při různých nastaveních a přinesla velmi omezenou návštěvnost a zakázky, jednalo by se zejména o ztrátu reklamních nákladů, které jsou však již stejně vyčleněny a bude se s nimi počítat jako s utopenými. V případě nízkého odbytu navíc nelze jednoznačně určit, zda byla na vině reklama či nikoliv.

**Neochota spolupracovat** má podobný efekt jako neefektivní reklama, jen s tím rozdílem, že pravděpodobnost neochoty ostatních firem (zejména tedy plánovacích agentur) je podstatně vyšší. Může tak omezit velikost odbytu, ale nemá celkově přílišnou váhu, jelikož firma nespolehá jen na tento kanál. Snížit toto riziko není možné, je však možné reagovat

v důsledku neochoty spolupráce u důležitějších a větších firem přechodem ke snaze o spolupráci s firmami menšími nebo z jiných (třeba podobných) oblastí.

**Selhání zisku lokálních referencí** se vztahuje k neschopnosti sehnání prvotních svatebních zakázek přes Thumbtack. Dopad by riziko mělo velký buď oddálením celého projektu, protože by nebyl splněn plán zavčasu nebo potřebou ho zrevidovat a aktualizovat v případě, že by firma nebyla schopna zakázku najít ani jednu. Pravděpodobnost tohoto rizika je však velmi nízká, protože si firma může dovolit nabídnout bezkonkurenčně nízké ceny a snížit tak riziko pro zákazníka. V případě, že by sbírání referencí přes Thumbtack stejně nefungovalo, může firma přistoupit ke snaze o sbírání referencí jinými (nejspíš i nákladnějšími) způsoby (např. akviziční kampaní na Facebooku z okolí Jacksonu se snahou získat kontakty na zasnoubené páry), které by však zase oddálili realizaci projektu.

**Nízká konverze webu** souvisí s prvky stránek, které není možné dopředu předvídat. Ač stránky budou optimalizované podle představ, nemusí docházet ke kýžené konverzi a příjmu zakázek, protože tomu nějaké prvky webu budou bránit. Pravděpodobnost, že se tak stane, je nízká až střední zatímco dopad na firmu je vysoký. Pokud na web budou chodit návštěvníci a nebude přitom docházet k žádným objednávkám (nebo lépe ke kontaktování poskytovatele), bude firma přicházet o velkou řadu potenciálních klientů a její odbyt bude omezený či nulový (za předpokladu, že i ostatní kanály nebudou zcela fungovat). V takovém případě může být na vině více věcí od struktury webu, po nedostatek doložitelných referencí, přes nedůvěru z hlediska původu až po nevyhovující fotky. Pokud tato situace nastane, bude potřeba přehodnotit výše zmíněné faktory, což se projeví na nákladech a zastavením růstu podnikání.

**SEO snahy neponesou výsledky.** Toto riziko je dlouhodobějšího charakteru a zohledňuje i aktivity ostatních firem, protože SEO nezáleží pouze na snahách webu samotného ale i na kvalitě SEO firem ostatních. Při soustavné snaze je možné předpokládat nízkou pravděpodobnost vzniku této hrozby, přičemž dopad na firmu by byl střední až vyšší, protože pokud by se stránky v dostatečně blízké době neobjevovaly mezi ostatními weby v odvětví, byla by potřeba více a dražších reklam, růst by se opozdil alespoň o rok a přítomnost webu v online světě by byla pro potenciální zákazníky pochybná, což by výrazně snižovalo jejich důvěru. Riziko nelze předem eliminovat, je možné jej snížit najmutím externí SEO firmy, což však může být příliš nákladné (zvláště ve fázi, kdy ještě firma negeneruje reálné dostatečné zisky), případně je při indikaci vzniku tohoto problému možné reagovat operativně najmutím SEO specialistů.

**První focení nebudou reprezentativní.** Může se stát (i když s malou pravděpodobností), že prvotní lokální focení v návaznosti na úspěšně získané zakázky přes Thumbtack nebudou dostatečně kvalitní a nebude tedy vhodné je na webu prezentovat nebo zákazníci nebudou ochotni sdílet své dojmy či dokonce budou jejich zkušenosti s firmou negativní. V takovém případě mohou udělit i negativní hodnocení a to pro nově rozvíjející podnikání může mít velice nepříjemné až katastrofální následky. Firma musí velice dbát na přípravu těchto focení a vše si se zákazníky ujistit předem (očekávání kladných reakcí atd.). V případě náznaku problému je potřeba se zákazníky aktivně komunikovat, zjistit jeho jádro a snažit se jej napravit co nejdříve. Důležitá je celková snaha zákazníka nadchnout, takže nabídnout minimálně stejně standardní služby, jako by firma nabídla zákazníkům budoucím. Pokud však vše bude málo a vzniknou negativní ohlasy, musí se firma pokusit přesvědčit zákazníky jakkoliv, aby jej stáhli či změnili (pokud je to možné). Pokud ne, bude nejspíš muset dále snížit svou cenu a zvýšit počet potřebných relevantních referencí a focení, která budou již pozitivní. V případě pouze nereprezentativních fotek tyto jednoduše nebudou použity a bude potřeba zvýšit počet focení pro nasbírání dostatečného počtu fotografií reprezentativních.

## ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo navrhnout firmě marketingové nástroje, jejichž aplikací zvýší svůj odbyt a rozroste své podnikání. Konkrétní prvky se zaměřily primárně na zvýšení viditelnosti a reálnosti a tím i důvěryhodnosti podniku v očích zákazníků. To je základem, na kterém firma potřebuje dále v budoucnu stavět. Práce časově rozvrhla aktivity, které v optimistickém náhledu povedou k zavedení firmy na trhu do jednoho roku od zahájení aktivit v projektu - zejména vytvořením určité úrovně odbytu a ustálením na pozici mezi hlavními konkurenty v odvětví.

Provedené analýzy přinesly zjištění, že původní předpoklady a domněnky podnikatelského subjektu nebyly přesné. Konkurence na trhu je více než se očekávalo a navíc existuje velký konkurenční tlak zvenčí formou hrozby konkurentů z jiných oblastí USA snažících se proniknout do Jacksonu. Analýza zákazníků naopak posloužila k upřesnění identity firmy a jejích cílových zákazníků, čímž marketingové snahy budou efektivnější a výnosnější.

Projektová část časově odstupňovala jednotlivé navržené kroky. Nejprve v ní bylo doporučeno firmě před "reálným spuštěním" nasbírat dostatek referencí v okolí pro výrazné snížení nedůvěry. Potom byl nastaven marketingový mix jako nástroj, kterým bude možné maximálně zaujmout cílenou skupinu zákazníků svatební fotografie. Dále následovaly postupné kroky pro zvýšení reálnosti firmy v okolí i na internetu a vylepšení firemní prezentace, aby nakonec v "ostrém testu" trhu formou internetové reklamy firma mohla zužitkovat získané reference a snahu vloženou do budování jména a povědomí.

Stanovením těchto prvků a kroků však celková snaha zdaleka nekončí, spíše naopak začíná. V budoucnu je nutné určité prvky neustále zlepšovat a pracovat na nich. Bude třeba sbírat reference, rozšiřovat síť spolupracujících firem a zlepšovat viditelnost ve vyhledávání s konečným cílem dostat se na první místo pod všemi relevantními klíčovými slovy pro vytyčený obor. Bude potřeba přicházet s novými nápady, jak zákazníky nadchnout a jak pečovat o dobré vztahy a využívat je k šíření pozitivního WOM nebo k zisku dalších zakázek. Dále bude třeba také budovat prestiž formou publikovaných svateb v magazínech a článkách na blogách svatebních katalogů a svatebních názorových vůdců. Samotnou kapitolou je kontinuální poznávání cílové skupiny a specifitější zaměření na ni (např. zjištěním, že většina zákazníků lyžuje zacílit komunikaci na lyžařské weby, veletrhy aj.). A v případě nutnosti snížit sezónnost nebo zvýšit ziskovost a exkluzivitu je důležité hledat další způsoby rozšíření služeb - například do nových míst podobných Jacksonu.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

1. BAČUVČÍK, Radim, 2015. Teorie a praxe v marketingové komunikaci. Zlín: Radim Bačuvčík - VeRBuM, 190 s. ISBN 9788087500682.
2. BECKWITH, Harry, 1997. Jak prodat neviditelné: průvodce moderním marketingem. Praha: Pragma, 205 s. ISBN 9788072057436.
3. CIBÁKOVÁ, Viera, Zoltán RÓZSA a L'uboš CIBÁK, 2008 Marketing služieb. Bratislava: Iura Edition, 214 s. ISBN 9788080782108.
4. CLOW, Kenneth E. a Donald BAACK, 2016. Integrated advertising, promotion, and marketing communications. Seventh edition. Boston: Pearson, 496 s. ISBN 9781292093635.
5. Commercial Filming & Photography Application. NPS.gov Homepage (U.S. National Park Service) [online]. [cit. 2017-04-14]. Dostupné z: <https://www.nps.gov/grte/planyourvisit/commapp.htm>
6. DAHL, Stephan, 2015 Social media marketing: theories & applications. Los Angeles: Sage, 268 s. ISBN 9781446280737.
7. Everything You Need to Know About Getting Married in Wyoming, ©1997-2017. The Knot - Your Personal Wedding Planner [online]. [cit. 2017-04-14]. Dostupné z: <https://www.theknot.com/content/wyoming-wedding-planning-tips>
8. GDP growth (annual %), ©2017. World Bank Group [online]. [cit. 2017-04-14]. Dostupné z: <http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG>
9. HEINZE, Aleksej, Gordon FLETCHER, Tahir RASHID a Ana CRUZ, 2017 Digital and social media marketing: a results-driven approach. London: Routledge, Taylor & Francis Group, 319 s. ISBN 9781138917910.
10. How Much Does It Cost To Start a Photography Business?, ©2011-2017. The Modern tog [online]. [cit. 2017-04-14]. Dostupné z: <https://www.themoderntog.com/cost-start-a-photography-business/#>
11. CHAFFEY, Dave a Fiona ELLIS-CHADWICK, 2016. Digital marketing. Sixth edition. Harlow: Pearson, 702 s. ISBN 9781292077611.
12. CHARLESWORTH, Alan, 2015 An introduction to social media marketing. London: Routledge, Taylor & Francis Group, 228 s. ISBN 9780415856171.

13. Internal Revenue Service, [2017]. [online]. [cit. 2017-04-14]. Dostupné z: <https://www.irs.gov/>
14. Jackson WY Demographics data with population from census, 2017. United States City, State, Zip Code, and County Demographics, Economy, Education, Healthcare & Housing data [online]. [cit. 2017-04-14]. Dostupné z: <http://www.towncharts.com/Wyoming/Demographics/Jackson-town-WY-Demographics-data.html>
15. Jackson, Wyoming (WY 83001) profile: population, maps, real estate, averages, homes, statistics, relocation, travel, jobs, hospitals, schools, crime, moving, houses, news, sex offenders, [2016]. City-Data.com [online]. [cit. 2017-04-14]. Dostupné z: <http://www.city-data.com/city/Jackson-Wyoming.html>
16. Jackson, Wyoming (WY) income map, earnings map, and wages data, [2016]. CityData.com [online]. [cit. 2017-04-14]. Dostupné z: <http://www.city-data.com/income/income-Jackson-Wyoming.html>
17. JANEČKOVÁ, Lidmila a Miroslava VAŠTÍKOVÁ, 2001, *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada, 179 s. ISBN 80-7169-995-0.
18. KINCL, Jan, 2004, *Marketing podle trhů*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 172 s. ISBN 8086851028.
19. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013, *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
20. KUMAR, Nirmalya, 2008, *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 236 s. ISBN 978-80-247-2439-3.
21. LAMB, Charles W, Joseph F HAIR a Carl D MCDANIEL, 2013, *MKTG 7*. Student ed. Mason, Ohio: South-Western, 386 s. ISBN 978-1-285-09186-0.
22. LEBOFF, Grant, 2016. *Digital selling: how to use social media and the web to generate leads and sell more*. London: Kogan Page, 208 s. ISBN 9780749475079.
23. LOVELOCK, Christopher H. a Jochen WIRTZ, 2007 *Services marketing: people, technology, strategy*. 6th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall, 648 s. ISBN 0132056763.
24. State Taxes: Wyoming, ©2017. Bankrate.com [online]. [cit. 2017-04-14]. Dostupné z: <http://www.bankrate.com/finance/taxes/state-taxes-wyoming.aspx>

25. This Is The Average Number Of Wedding Guests In The U.S., 2016. Bustle [online]. [cit. 2017-04-14]. Dostupné z: <https://www.bustle.com/articles/145193-this-is-the-average-number-of-wedding-guests-in-the-us>
26. Top 50 Destination Wedding Locations, ©1997-2017. The Knot - Your Personal Wedding Planner [online]. [cit. 2017-04-14]. Dostupné z: <https://www.theknot.com/content/best-destination-wedding-locations>
27. United States Demographics Profile 2016, 2016. IndexMundi - Country facts [online]. [cit. 2017-04-14]. Dostupné z: [http://www.indexmundi.com/united\\_states/demographics\\_profile.html](http://www.indexmundi.com/united_states/demographics_profile.html)
28. UNITED STATES QuickFacts from the US Census Bureau, [2016]. Census.gov [online]. [cit. 2017-04-14]. Dostupné z: <https://www.census.gov/quickfacts/table/PST045216/00>
29. United States Unemployment Rate, ©2017. TRADING ECONOMICS [online]. [cit. 2017-04-14]. Dostupné z: <http://www.tradingeconomics.com/united-states/unemployment-rate>
30. VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014 Marketing služeb: efektivně a moderně. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 268 s. ISBN 9788024750378.
31. Vital Statistics Data and Reports - Wyoming Department of Health, ©2016. Wyoming Department of Health [online]. [cit. 2017-04-14]. Dostupné z: <https://health.wyo.gov/admin/vitalstatistics/reports/>
32. Wedding statistics in the United States, ©2017. SoundVision.com | Building bridges of understanding [online]. [cit. 2017-04-14]. Dostupné z: <https://www.soundvision.com/article/wedding-statistics-in-the-united-states>
33. What's the Most Popular Time of Year to Get Married, 2016. Priceonomics | In Data We Trust [online]. [cit. 2017-04-14]. Dostupné z: <https://priceonomics.com/whats-the-most-popular-time-of-year-to-get-married/>
34. Who's Really Winning The Search War, 2014. Search Engine Land [online]. [cit. 2017-04-14]. Dostupné z: <http://searchengineland.com/whos-really-winning-search-war-204651>

35. Why is the First Page of Google So Important, 2016. Small Business Marketing Made Simple | ThriveHive [online]. [cit. 2017-04-14]. Dostupné z: <https://thrivehive.com/why-is-the-first-page-of-google-so-important>
36. Wyoming Income Tax Calculator, ©2017. SmartAsset.com [online]. [cit. 2017-04-14]. Dostupné z: <https://smartasset.com/taxes/wyoming-tax-calculator>
37. Wyoming Unemployment Rate Falls to 4.7% in February 2017, 2017. Wyoming Department of Workforce Services [online]. [cit. 2017-04-14]. Dostupné z: <https://doe.state.wy.us/lmi/news.htm>
38. 10 demographic trends that are shaping the U.S. and the world, 2016. Pew Research Center [online]. [cit. 2017-04-14]. Dostupné z: <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2016/03/31/10-demographic-trends-that-are-shaping-the-u-s-and-the-world/>
39. 5 Legal Things Every Wedding Photographer Needs, 2013. TheLawTog [online]. 2013 [cit. 2017-04-14]. Dostupné z: <https://www.thelawtog.com/5-legal-things-every-wedding-photographer-needs/>



**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

Full HD Full High Definition (1920x1080 px).

PR Public Relations.

SEO Search Engine Optimisation.

WOM Word of mouth

PPC Pay-per-click

CPC Cost-per-click

WY Wyoming

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1. Příklad poziční mapy (vlastní zprac. podle Lovelock, Wirtz, 2007).....	16
Obr. 2. Poziční mapa zohledňující poměr ceny a kvality hlavních konkurentů v Jacksonu (vlastní zpracování) .....	68
Obr. 3. Poziční mapa zohledňující 4 vytyčené styly fotografií hlavních konkurentů v Jacksonu (vlastní zpracování) .....	70

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1. Rozdělení služeb dle hmatatelnosti a zaměření (vlastní zpracování podle Lovelock, Wirtz, 2007) .....	27
Tab. 2. SWOT analýza (vlastní zpracování) .....	81
Tab. 3. Časová analýza projektu (vlastní zpracování) .....	100
Tab. 4. Nákladová analýza projektu (vlastní zpracování) .....	102
Tab. 5. Predikce různých variant výše výnosů (vlastní zpracování) .....	103
Tab. 6. Riziková analýza projektu (vlastní zpracování) .....	105

**SEZNAM PŘÍLOH**

- P I Porovnání kvality webů hlavních konkurentů
- P II Porovnání kvality fotografií hlavních konkurentů
- P II Celkové hodnocení fotografií a jejich ceny
- P IV Přiřazení fotografií fotografií ke stylům
- P V Ukázka svatebních fotografií firmy
- P VI Ukázka párových fotografií firmy
- P VII Rozbor četnosti relevantních klíčových slov
- P VIII Některé elementy stránek firmy

## PŘÍLOHA P I: POROVNÁNÍ KVALITY WEBŮ HLAVNÍCH KONKURENTŮ

Webová stránka subjektu	Kritérium a jeho hodnocení							Celkové hodnocení
	První dojem	Funkčnost	Odišnost	Vzhled	Struktura a informace	Pozice ve vyhledávání	Celkový dojem	
trgphoto.com	8	9	6	8	7	5	8	<b>51</b>
hannahhardawayphoto.com	5	9	5	7	4	5	6	<b>41</b>
carriepattersonphotography.com	8	8	6	8	6	5	10	<b>51</b>
adamjhoward.com	7	8	5	5	6	4	6	<b>41</b>
theimagewell.com	3	4	6	4	4	3	4	<b>28</b>
heathererson.com	9	10	8	8	9	3	7	<b>54</b>
jason-gina.com	8	9	10	9	8	3	10	<b>57</b>
jamyechrisman.com	9	6	7	7	9	3	6	<b>47</b>
davidstubbsweddings.com	9	8	8	8	8	3	7	<b>51</b>
ashleymerrittphotography.com	6	5	6	6	8	4	6	<b>41</b>
treasuresiseek.com	2	7	8	1	2	2	1	<b>23</b>
katygray.com	9	9	8	9	9	4	8	<b>56</b>
arnicaspring.com	6	4	7	6	5	2	6	<b>36</b>
amygalbraith.com	9	9	9	10	9	1	9	<b>56</b>
bradlyjboner.photoshelter.com	5	8	8	7	5	2	6	<b>41</b>
michelleerwin.com	4	3	8	4	5	2	4	<b>30</b>
gabrielrobek.com	8	7	9	7	6	1	7	<b>45</b>

Legenda: Pozice ve vyhledávání byla hodnocena na škále 1-5, přičemž 5 je nejlepší a je určeno pro první 3 unikátní příčky pod klíčovým slovem "jackson hole wedding photographer". Hodnocení 4 obdržela poslední pozice první strany a odkazy na minimapě, 3 zbylé pozice na první straně, 2 body weby na straně druhé a 1 bod zbytek. Ostatní kritéria byla vyhodnocena na škále od 1-10 (10 nejlepší). Celkové hodnocení je jednoduchou sumou všech hodnocení.

## PŘÍLOHA P II: POROVNÁNÍ KVALITY FOTOGRAFIÍ HLAVNÍCH KONKURENTŮ

Webová stránka subjektu	Kritérium a jeho hodnocení					Celkové hodnocení
	Technická kvalita	Kompozice	Práce s hloubkou ostrosti	Momenty a emoce	Styl a ucelenost	
trgphoto.com	8	8	7	7	8	<b>38</b>
hannahhardawayphoto.com	9	7	6	8	8	<b>38</b>
carriepattersonphotography.com	9	7	8	9	10	<b>43</b>
adamjhoward.com	7	8	8	6	7	<b>36</b>
theimagewell.com	7	9	8	9	6	<b>39</b>
heathererson.com	7	8	7	7	8	<b>37</b>
jason-gina.com	8	10	10	7	10	<b>45</b>
jamyechrisman.com	8	8	7	7	8	<b>38</b>
davidstubbsweddings.com	10	9	7	9	9	<b>44</b>
ashleymerrittphotography.com	9	7	8	7	9	<b>40</b>
treasuresiseek.com	4	6	5	6	3	<b>24</b>
katygray.com	4	10	10	8	10	<b>42</b>
arnicaspring.com	7	9	8	8	6	<b>38</b>
amygalbraith.com	7	8	9	8	8	<b>40</b>
bradlyjboner.photoshelter.com	7	8	8	7	7	<b>37</b>
michelleerwin.com	4	5	3	6	5	<b>23</b>
gabrielrobek.com	7	8	9	5	7	<b>36</b>
<p>Legenda: Kritéria byla vyhodnocena na škále od 1-10 (10 nejlepší). Celkové hodnocení je sumou všech hodnocení a reflektuje výslednou kvalitu fotografií a jejich očekávanou hodnotu.</p>						

## PŘÍLOHA P III: CELKOVÉ HODNOCENÍ FOTOGRAFŮ A JEJICH CENY

Fotografická firma	Celkové hodnocení webu	Celkové hodnocení fotografií	Součet	Cena za svatební focení (min.)	Body za ceny
Jason-Gina	57	45	<b>102</b>	\$8 500	<b>9</b>
Katy Gray	56	42	<b>98</b>	\$5 000	<b>7</b>
Amy Galbraith	56	40	<b>96</b>	\$3 300	<b>4</b>
David Stubbs	51	44	<b>95</b>	neuvádí	-
Carrie Patterson	51	43	<b>94</b>	\$10 000	<b>10</b>
Heather Erson	54	37	<b>91</b>	neuvádí	-
Taylor Glenn	51	38	<b>89</b>	\$7 000	<b>8</b>
Jamye Chrisman	47	38	<b>85</b>	\$3 950	<b>6</b>
Ashley Merritt	41	40	<b>81</b>	neuvádí	-
Gabriel Robek	45	36	<b>81</b>	\$3 500	<b>5</b>
Hannah Hardaway	41	38	<b>79</b>	\$5 000	<b>7</b>
Bradly J. Boner	41	37	<b>78</b>	neuvádí	-
Adam J. Howard	41	36	<b>77</b>	\$3 500	<b>5</b>
Arnica Spring	36	38	<b>74</b>	\$2 900	<b>3</b>
The Imagewell	28	39	<b>67</b>	neuvádí	-
Michelle Erwin	30	23	<b>53</b>	neuvádí	-
Trasures I Seek	23	24	<b>47</b>	\$2 500	<b>2</b>

Legenda: Konkurenti byli seřazeni podle součtu hodnocení webů a fotografií od největšího po nejmenší. Jsou uvedeny minimální ceny, které subjekty uvádí na svých stránkách za svatební focení. Body za ceny jsou uvedeny od nejvyšší ceny po nejnižší, přičemž neuvedené ceny se bodování neúčastní neúčastní.

## PŘÍLOHA P IV: PŘÍRAZENÍ FOTOGRAFIÍ FOTOGRAFŮ KE STYLŮM

Fotografická firma	Styl	
	Přirozený - umělecký	Dokumentární - strojený
Jason-Gina	10	6
Katy Gray	10	5
Amy Galbraith	7	3
David Stubbs	5	2
Carrie Patterson	3	1
Heather Erson	5	4
Taylor Glenn	8	6
Jamye Chrisman	7	5
Ashley Merritt	2	4
Gabriel Robek	8	7
Hannah Hardaway	1	1
Bradly J. Boner	3	3
Adam J. Howard	4	5
Arnica Spring	7	7
The Imagewell	5	3
Michelle Erwin	5	7
Trasures I Seek	4	6
<p>Legenda: Přirozený styl 1 až umělecký styl 10 bodů. Dokumentární styl 1 až strojený styl 10 bodů</p>		



## PŘÍLOHA P V: UKÁZKA SVATEBNÍCH FOTOGRAFIÍ FIRMY



## PŘÍLOHA P VI: UKÁZKA PÁROVÝCH FOTOGRAFIÍ FIRMY



**PŘÍLOHA P VII: ROZBOR ČETNOSTI RELEVANTNÍCH  
KLÍČOVÝCH SLOV**

Klíčové slovo	Lokalita	Průměrný počet dotazů za měsíc
jackson hole wedding photographer	USA	50
jackson hole wedding photography	USA	20
wedding photography	Jackson, WY	10
wedding photographer	Jackson, WY	10
photography wedding	Jackson, WY	0
wedding photographer prices	Jackson, WY	10
wedding photographer cost	Jackson, WY	10
documentary wedding photography	Jackson, WY	10
wedding photography cost	Jackson, WY	10
Celkem		130

# PŘÍLOHA P VIII: NĚKTERÉ ELEMENTY STRÁNEK FIRMY

