

# **Projekt zlepšení současného stavu marketingové komunikace ve vybrané společnosti**

Bc. Eliška Majerová

---

Diplomová práce  
2020



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2019/2020

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Eliška Majerová  
Osobní číslo: M18207  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: Management a marketing  
Forma studia: Prezenční  
Téma práce: Projekt zlepšení současného stavu marketingové komunikace ve vybrané společnosti

### Zásady pro vypracování

#### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši týkající se oblasti marketingové komunikace a formulujte teoretická východiska pro zpracování praktické části.

#### II. Praktická část

- Analyzujte současný stav marketingové komunikace ve vybrané společnosti.
- Na základě výsledků analýzy zpracujte projekt zaměřený na zlepšení současného stavu marketingové komunikace ve vybrané společnosti.
- Proveďte časovou, nákladovou a rizikovou analýzu projektu.

#### Závěr

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

**Seznam doporučené literatury:**

- JESENSKÝ, Daniel. *Marketingová komunikace v místě prodeje: POP, POS, in-store, shopper marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2018, 504 s. ISBN 978-80-271-0252-5.
- KARLÍČEK, Miroslav. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016, 221 s. ISBN 978-80-247-5769-8.
- KOTLER, Philip, Gary ARMSTRONG a Marc Oliver OPRESNIK. *Principles of marketing*. 17th ed. Harlow: Pearson, 2018, 734 s. ISBN 978-1292220178.
- PERCY, Larry. *Strategic integrated marketing communications*. 3th ed. London: Routledge, 2018, 305 s. ISBN 978-1-138-05832-3.
- PŘIKRYLOVÁ, Jana. *Moderní marketingová komunikace*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2019, 328 s. ISBN 978-80-271-0787-2.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.**  
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání diplomové práce: **6. ledna 2020**  
Termín odevzdání diplomové práce: **21. dubna 2020**

L.S.

---

**doc. Ing. David Tuček, Ph.D.**  
děkan

---

**Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.**  
ředitel 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 připoštl-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

Jméno a příjmení: .....

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce je zaměřena na zlepšení současného stavu marketingové komunikace ve vybrané společnosti, která působí na Jižní Moravě v oblasti oční optiky a optometrie. Diplomová práce je klasicky rozdělena na tři části. Cílem teoretické části bylo zpracovat literární rešerši týkající se oblasti marketingové komunikace a poté formulovat teoretická východiska pro zpracování části praktické. Cílem praktické části byla analýza současného stavu vybrané společnosti, zaměřená mimo jiné na oblast marketingové komunikace, kde byly využity vybrané strategické situační marketingové analýzy. Výsledky z těchto analýz byly následně využity pro tvorbu projektu zaměřeného na zlepšení současného stavu marketingové komunikace ve vybrané společnosti. V rámci projektu byla zpracována také časová, nákladová a riziková analýza.

Klíčová slova: oční optika a optometrie, marketingová komunikace, marketingový mix, projekt, strategické marketingové analýzy, SWOT analýza

## **ABSTRACT**

The diploma thesis is focused on the improvement of the current marketing communication in the chosen company that operates in South Moravia within the field of ophthalmic opticians and optometry. The diploma thesis is classically divided into three parts. The aim of the theoretical part was to compile a literature research related to the field of marketing communication and then to formulate a theoretical basis for the practical part. The aim of the practical part was to do an analysis of the current state of the chosen company focused besides on the marketing communication. In this part were implemented selected strategic situation marketing analysis. The results of all of these analyses were used to create a project aimed at improving the current marketing communication in the chosen company. The project also included time, financial, and risk analysis.

Key words: Ophthalmic Opticians and Optometry, Marketing Communication, Marketing Mix, Project, Strategic Marketing Analysis, SWOT Analysis

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucímu mé diplomového práce, Ing. Jiřímu Bejtkovskému, Ph.D., za jeho vstřícnost, ochotu, odborné vedení, cenné rady a především čas, který mi věnoval.

Dále mé poděkování patří vybrané společnosti za poskytnuté informace, spolupráci a ochotu při konzultacích.

Obrovské poděkování patří také mé rodině a blízkým přátelům, kteří mi byli při psaní diplomové práce oporou.

*Motto:*

*„Boj je podstatou života. Kdo nebojuje, nemůže ani zvítězit.“*

*Tomáš Baťa*

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>11</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....</b>	<b>12</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>13</b>
<b>1 MARKETING A JEHO HISTORIE.....</b>	<b>14</b>
1.1 HISTORIE MARKETINGU.....	14
<b>2 MARKETINGOVÝ MIX.....</b>	<b>15</b>
2.1 PRODUKT.....	15
2.2 CENA.....	15
2.3 MÍSTO A DISTRIBUCE.....	16
2.4 PROPAGACE.....	16
2.5 LIDÉ.....	17
2.6 PROCESY.....	17
2.7 MATERIÁLNÍ PROSTŘEDÍ.....	17
<b>3 KOMUNIKAČNÍ MIX A JEHO NÁSTROJE.....</b>	<b>18</b>
3.1 KOMUNIKAČNÍ PROCES.....	18
3.2 KOMUNIKAČNÍ NÁSTROJE.....	19
3.2.1 Reklama.....	19
3.2.3 Podpora prodeje.....	21
3.2.4 Public relations.....	22
3.2.5 Přímý marketing.....	23
3.2.6 Veletrhy a výstavy.....	24
3.2.7 Sponzoring.....	24
3.3 INTEGROVANÁ MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE.....	25
<b>4 VYBRANÉ MODERNÍ TRENDY MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE.....</b>	<b>26</b>
4.1 AMBUSH MARKETING.....	26
4.2 CROSS PROMOTION.....	26
4.3 DIGITÁLNÍ MARKETING.....	27
4.3.1 Online marketing.....	27
4.3.2 Marketing na sociálních sítích.....	28
4.3.3 Mobilní marketing.....	29
4.4 EVENT MARKETING.....	30
4.5 GUERILLA MARKETING.....	30
4.6 NEUROMARKETING.....	31
4.7 PRODUCT PLACEMENT.....	31
4.8 CONTENT MARKETING.....	33
4.9 WORD-OF-MOUTH.....	34

<b>5</b>	<b>VYBRANÉ STRATEGICKÉ SITUAČNÍ ANALÝZY.....</b>	<b>35</b>
5.1	ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ .....	35
5.1.1	Metoda 7S McKinsey.....	35
5.1.2	Analýza STP.....	37
5.2	ANALÝZA MEZOPROSTŘEDÍ.....	37
5.2.1	Porterův model pěti konkurenčních sil .....	37
5.2.2	Benchmarking .....	39
5.3	SWOT ANALÝZA .....	39
5.4	ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ .....	40
5.4.1	PESTE analýza.....	40
<b>6</b>	<b>MARKETINGOVÝ VÝZKUM .....</b>	<b>42</b>
6.1	KVALITATIVNÍ VÝZKUM.....	43
6.2	KVANTITATIVNÍ VÝZKUM.....	43
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>46</b>
<b>8</b>	<b>PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI A JEJÍ ANALÝZA METODOU 7S MC KINSEY.....</b>	<b>47</b>
8.1	ANALÝZA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI METODOU 7S MCKINSEY.....	47
8.1.1	Struktura (Structure).....	47
8.1.2	Systémy (Systems) .....	48
8.1.3	Strategie (Strategy).....	49
8.1.4	Zaměstnanci (Staff).....	49
8.1.5	Schopnosti (Skills) .....	50
8.1.6	Styl manažerské práce (Style).....	50
8.1.7	Sdílené hodnoty (Shared values).....	50
8.2	STP ANALÝZA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	51
8.2.1	Segmentace (Segmentation).....	51
8.2.2	Zacílení (Targeting) .....	52
8.2.3	Umístění (Positioning) .....	53
8.3	ANALÝZA MARKETINGOVÉHO MIXU VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	53
8.3.1	Produkt a služba .....	53
8.3.2	Cena.....	54
8.3.3	Místo a distribuce .....	54
8.3.4	Propagace .....	55
8.3.5	Lidé .....	55
8.3.6	Procesy .....	56
8.3.7	Materiální prostředí .....	57
<b>9</b>	<b>VYBRANÉ SITUAČNÍ MARKETINGOVÉ ANALÝZY.....</b>	<b>59</b>
9.1	ANALÝZA MEZOPROSTŘEDÍ – PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL.....	59
9.1.1	Vyjednávací síla odběratelů .....	59
9.1.2	Vyjednávací síla dodavatelů .....	59
9.1.3	Konkurenční rivalita v odvětví (stávající konkurence).....	60



9.1.4	Hrozba vstupu nové firmy do odvětví (potenciální konkurenti).....	61
9.1.5	Hrozba vzniku substitutu.....	61
9.2	ANALÝZA MEZOPROSTŘEDÍ – BENCHMARKING VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	63
9.3	ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ – PESTE ANALÝZA.....	67
9.3.1	Politicko-právní a legislativní faktory.....	67
9.3.2	Ekonomické faktory.....	68
9.3.3	Sociálně-kulturní faktory.....	70
9.3.4	Technologické faktory.....	71
9.3.5	Ekologické a environmentální faktory.....	72
<b>10</b>	<b>ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI .....</b>	<b>74</b>
10.1.1	Reklama.....	74
10.1.2	Podpora prodeje.....	74
10.1.3	Public relations a sponzoring.....	75
10.1.4	Sociální síť.....	76
10.1.5	YouTube.....	78
<b>11</b>	<b>SWOT ANALÝZA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI .....</b>	<b>80</b>
11.1	SILNÉ STRÁNKY VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	81
11.2	SLABÉ STRÁNKY VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	81
11.3	PŘÍLEŽITOSTI VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	82
11.4	HROZBY VYBRANÉ SPOLEČNOSTI .....	82
<b>12</b>	<b>SOUHRNNÁ VÝCHODISKA PRO PROJEKTOVOU ČÁST.....</b>	<b>83</b>
<b>13</b>	<b>PROJEKT ZAMĚŘENÝ NA ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI .....</b>	<b>86</b>
13.1	CÍLE PROJEKTU.....	86
13.3	MĚŘENÍ ÚČINNOSTI PROJEKTU.....	88
13.4	OMEZENÍ PROJEKTU .....	88
13.5	NAVRHOVANÉ AKČNÍ PLÁNY.....	88
13.5.1	Akční plán č. 1 – Vytvoření webové stránky.....	88
13.5.2	Akční plán č. 2 – Zvýšení aktivity na sociálních sítích.....	90
13.5.3	Akční plán č. 3 – Inzerce v deníku Radnice.....	91
13.5.4	Akční plán č. 4 – Tvorba reklamních tašek.....	92
13.5.5	Akční plán č. 5 – Vztahy s veřejností .....	93
13.5.6	Akční plán č. 6 – Firemní dress code.....	94
13.5.7	Akční plán č. 7 – Dárkové poukazy .....	96
13.5.8	Akční plán č. 8 – Věrnostní program .....	98
13.5.9	Akční plán č. 9 – Direct mail .....	100
13.5.10	Akční plán č. 10 – Losování o ceny .....	101
13.5.11	Akční plán č. 11 – Aktualizace výlohy .....	102
13.5.12	Akční plán č. 12 – Spotřebitelská soutěž .....	104
<b>14</b>	<b>ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....</b>	<b>105</b>
<b>15</b>	<b>NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU .....</b>	<b>109</b>

<b>16 RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....</b>	<b>112</b>
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>116</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>118</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>126</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>127</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>129</b>

## ÚVOD

Marketing je, vzhledem k dnešnímu vysoce konkurenčnímu prostředí na trhu, velmi důležitou součástí každé podnikatelské aktivity. K tomu, aby byla firma na trhu úspěšná, již nestačí pouze dobře odvádět svou práci, ale je nezbytné umět efektivně komunikovat a informovat potenciální i stále zákazníky o svých produktech a službách takovým způsobem, aby měli důvod ke koupi. Je dokázáno, že firmy, které vynakládají určité úsilí a finanční prostředky na marketing, dosahují obecně výrazně lepších výsledků v oblasti prodeje. Před zavedením marketingové komunikace, by měl být vždy uskutečněn proces strategického marketingového plánování. Součástí tohoto plánování jsou strategické situační marketingové analýzy, formulace cílů, volba vhodné strategie a takových marketingových nástrojů, které zvýší šanci na úspěch. V současné době totiž dochází člověk do styku s marketingem téměř každodenně. Marketing se stal, aniž si to člověk uvědomuje, přirozenou součástí jeho života. Je všude kolem něho, obklopuje ho a zásadně ovlivňuje jeho postoje, názory, jednání a myšlení. U řady lidí vzniká, z důvodu přesycenosti reklamou reklamní slepota, kdy dochází k podvědomému či záměrnému ignorování reklamy. Tomuto jevu se dá správně zvolenou marketingovou strategií předejít.

Diplomová práce je zaměřena na zlepšení současného stavu marketingové komunikace ve vybrané společnosti. Vybraná společnost působí v oboru oční optiky a optometrie. Trh oční optiky je v současné době velmi atraktivní. Má totiž velký potenciál a dochází na něm k dynamickému rozvoji. Z toho důvodu se jedná o vysoce konkurenční trh, kde hraje marketing významnou a nepostradatelnou roli. Diplomová práce je složena ze tří částí. V rámci teoretické části je zpracována literární rešerše týkající se oblasti marketingu, marketingové komunikace a vybraných strategických marketingových analýz. Na základě vypracované literární rešerše jsou odvozeny základní teoretická východiska potřebná pro část praktickou. V teoretické části jsou dále na základě indukce stanoveny výzkumné otázky, které jsou následně zodpovězeny v části praktické. Praktická část je zaměřena na analýzu současného stavu vybrané společnosti. Pozornost je zaměřena zejména na analýzu marketingové komunikace. Vybraná společnost byla nejdříve analyzována metodou 7S McKinsey a následně byly aplikovány další vybrané strategické marketingové analýzy, odhalující současný stav vybrané společnosti. Na základě získaných výsledků, byl v poslední části diplomové práce sestaven projekt zaměřený na zlepšení současné marketingové komunikace. Navržený projekt se skládá celkem z dvanácti akčních plánů. V závěru projektové části byl projekt podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem teoretické části diplomové práce bude zpracování literární rešerše zaměřené především na oblast marketingu, marketingové komunikace a strategických marketingových analýz. Rešerše bude zpracována za pomoci české i zahraniční odborné literatury a odborných internetových zdrojů. Následně budou formulována teoretická východiska potřebná pro zpracování praktické části. Na základě těchto východisek a využitím indukce, jedné z logických metod, budou stanoveny tři výzkumné otázky:

- *Výzkumná otázka číslo 1: Aplikuje vybraná společnost podporu prodeje pro stimulaci zákazníků k nákupu?*
- *Výzkumná otázka číslo 2: Používá vybraná společnost pro komunikaci se zákazníky webové stránky?*
- *Výzkumná otázka číslo 3: Komunikuje vybraná společnost se svými zákazníky prostřednictvím sociálních sítí?*

Na výše uvedené výzkumné otázky budou hledány odpovědi prostřednictvím dedukce, jako jedné z logických (teoretických) metod.

Cílem praktické části diplomové práce bude analýza vybrané společnosti zaměřená především na marketingovou komunikaci a vytvoření projektu vedoucího ke zlepšení současného stavu marketingové komunikace ve vybrané společnosti. Pro zpracování praktické části budou využity mimo jiné vybrané strategické situační marketingové analýzy a analytické metody. Mikroprostředí vybrané společnosti bude nejdříve analyzováno metodou 7S McKinsey, následně bude provedena analýza STP a analýza marketingového mixu. Pro analýzu mezoprostředí bude využit Porterův model pěti konkurenčních sil a následně benchmarking. Dále bude provedena analýza makroprostředí, pomocí které budou zkoumány vnější vlivy za pomoci PESTE analýzy. Výsledky realizovaných analýz budou na základě syntézy shrnuty v závěrečné SWOT analýze, prostřednictvím které budou definovány nejen silné a slabé stránky vybrané společnosti, ale také její příležitosti a hrozby. Závěrečnou část diplomové práce bude tvořit projekt, který bude dále doplněn o analýzu časovou, nákladovou a rizikovou.

Praktická část bude zpracována za pomoci empirických metod, uskutečněných především pomocí kvalitativního marketingového výzkumu. Sběr výzkumných informací bude uskutečněn pomocí polostandardizovaných interview s majitelkou a zaměstnanci vybrané společnosti, analýzou interních dokumentů a průzkumem sekundárních dat.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 MARKETING A JEHO HISTORIE

Marketing tvoří jádro každého podnikání a rozhoduje o úspěchu či neúspěchu podniku (Karlíček, 2018, s. 19). Dnešní marketing je nutné chápat nikoli ve starém významu jako schopnost přesvědčit a prodat, ale jako schopnost uspokojit přání a potřeby zákazníka (Kotler, 2007, s. 38). Perreault (2015, s. 5) tvrdí, že existuje mnoho definic marketingu, které polemizují o tom, co je vlastně marketing. Role marketingu se v průběhu let neustále mění a v současném, vysoce konkurenčním prostředí, se stává čím dál více důležitější.

Americká marketingová asociace definuje marketing jako „proces plánování, provádění koncepce, tvorby cen, propagace a rozšiřování myšlenek, zboží a služeb za účelem vyvolání směny, která uspokojí požadavky jednotlivců i organizací“ (Křížek a Crha, 2012, s. 18). Dle Kotlera a Kellera (2016, s. 35) je marketing „společenský proces jehož prostřednictvím jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a chtějí, cestou vytváření, nabízení a volné směny výrobků a služeb s ostatními“.

### 1.1 Historie marketingu

Kořeny marketingu sahají až do starověkých civilizací (Egypt, Mezopotámie). Nicméně marketing jako takový, vznikl v USA jako důsledek průmyslové revoluce v 18. a 19. století (focus-age.cz, @2020). Nejdříve vznikla výrobní filosofie, vycházející z předpokladu, že zákazníci dávají přednost levnějším a snadno dosažitelným výrobkům. Později se objevila výrobková filosofie založena na předpokladu, že zákazníci upřednostňují výrobky/služby vyšší kvality. Následně došlo k rozvoji prodejní koncepce soustředící se především na reklamní komunikaci. Po válce došlo k rozvoji marketingové koncepce, zaměřené na uspokojování přání a potřeb zákazníka. Jako poslední vznikl sociální marketing, jehož účelem je sladit zájmy a potřeby zákazníků s etickými a dlouhodobými zájmy firem (Světlík, 2018, s. 7-9). Vývoj marketingu je graficky znázorněn na obrázku (Obr. 1).



Obr. 1. Fáze vývoje marketingových podnikatelských filosofii (Nečas, 2012, s.14)

## 2 MARKETINGOVÝ MIX

Marketingový mix patří mezi nejdůležitější marketingové prostředky, umožňující stanovení produktové strategie a produktového portfolia organizace. Jedná se o soubor taktických marketingových nástrojů, které pomáhají podnikům k dosažení marketingových cílů na trhu (Kotler, 2007, s. 70). Marketingový mix má čtyři hlavní složky, známé jako 4P: produkt (product), cena (price), místo (place) a propagace (promotion). Nicméně tento klasický model je vhodný spíše pro firmy nabízející pouze produkty, nikoliv služby. Z toho důvodu byl marketingový mix později doplněn o další tři složky: lidé (people), procesy (processes) a materiální prostředí (physical evidence) a vznikl tzv. rozšířený marketingový mix 7P, který je zaměřen také na oblast služeb (Foret, 2011, s. 83). Kantorová (2003, s. 6) uvádí, že pokud chce firma změnit vnímání produktů nebo služeb, je nutné změnit některou nebo všechny složky marketingového mixu. Některé složky lze změnit poměrně snadno (propagace, cena), jiné obtížněji (produkt, distribuce).

### 2.1 Produkt

Pojem produkt zahrnuje veškeré výrobky a služby, které firma nabízí zákazníkům na cílovém trhu. Pod tímto termínem je možné si představit cokoli, co je možné nabídnout na cílovém trhu ke koupi, spotřebě nebo použití a co může uspokojit potřebu nebo přání zákazníků. U produktu můžeme sledovat následující proměnné: značka, jakost, kvalita, design, užité vlastnosti, balení, záruky a doplňkové služby (Kotler, 2007, s. 70).

### 2.2 Cena

Kotler (2007, s. 71) definuje cenu jako sumu peněz, kterou musí zákazník vynaložit, aby získal produkt nebo službu, kterou poptává. Kantorová (2003, s. 41) dodává, že cena se dá měnit snadno a rychle, proto se jedná o nejflexibilnější složku marketingového mixu. Při rozhodování o ceně musí být brány v úvahu vnitřní i vnější faktory, které na podnik působí (např. konkurenční prostředí, aktuální kurz, elasticita poptávky, daně, cla, distribuční kanály). Dále je důležité, aby měl podnik správně stanovenou cenovou politiku (např. maximalizace zisku, politika přežití či dosažení co největšího tržního podílu). Na základě cenové politiky by měla být zvolena cenová strategie (např. prémiová cena, sbírání smetany, proniknutí na trh, diskontní cena) a metoda tvorby ceny (nákladově orientovaná, hodnotově orientovaná, poptávkově orientovaná, stanovená dle konkurence). Termín cena zahrnuje mimo jiné slevy, přírázky, dobu splatnosti a úvěrové podmínky (businessvize.cz, @2020).

## 2.3 Místo a distribuce

Místo a distribuce výrobku na správné místo je nezbytnou součástí marketingového řízení. Proces distribuce zahrnuje veškeré činnosti firmy, díky kterým se stává produkt pro cílové zákazníky dostupný (logistika, skladování, zásobování, distribuční kanály). Cílem distribuce je poskytnout zákazníkům požadované produkty ve správném čase a na dostupném místě v takovém množství, jaké poptávají (Kotler, 2007, s. 71). Aby mohla distribuce fungovat, je zapotřebí vytvořit distribuční cesty (distribuční kanály), které pomáhají překonat časové, prostorové i vlastnické bariéry. Distribuční kanály jsou voleny na základě distribuční strategie. Volba vhodné strategie patří v současnosti k nejdůležitějším determinantům efektivity podniku. Firmy mohou volit z následujících tří možností (is.mendelu.cz, @2019):

- **Intenzivní distribuční strategie.** Používá se zejména u produktů běžné denní spotřeby. Cílem je dostat se s nabídkou produktů co nejbližší k zákazníkům, to znamená prodávat výrobky v co největším počtu maloobchodních prodejen a nabízet je všem distribučním firmám, které s tímto „druhem“ výrobku obchodují. Intenzivní strategii využívají většinou výrobci rychloobrátkového zboží jako jsou potraviny, nápoje, drogistické zboží, tabákové výrobky, noviny.
- **Selektivní distribuční strategie.** Vychází z předpokladu, že nabízený produkt je natolik atraktivní, že zákazníci budou ochotni vynaložit úsilí pro navštívení prodejního místa. Produkty jsou totiž nabízeny pouze v omezeném množství ve specializovaných prodejnách. Příkladem může být prodej automobilů, komunikační a výpočetní techniky nebo značkového sportovního zboží.
- **Exkluzivní distribuční strategie.** Soustředí se na prodej výrobků luxusního charakteru, příkladem mohou být luxusní módní doplňky či automobily, jachty, šperky apod. Velký důraz je kladen na psychologické působení produktu (image), včetně vyšší ceny. Cílem exkluzivní strategie je zabránit nežádoucí konkurenci mezi jednotlivými prodejci.

## 2.4 Propagace

Kotler (2007, s. 71) definuje propagaci jako veškeré aktivity, prostřednictvím kterých podniky sdělují přednosti svých produktů a snaží se přesvědčovat zákazníky, aby jejich produkt nebo službu zakoupili. Zamazolová (2010, s. 257-258) dodává, že cílem propagace je informovat potenciální zákazníky, vytvořit a stimulovat poptávku,



diferenciovat a zdůraznit užitnou hodnotu produktu či služby a stabilizovat obrat. Těchto cílů je dosahováno pomocí různých marketingových nástrojů, kterými jsou například reklama, přímý prodej, public relations, podpora prodeje a osobní prodej. Na základě toho, jaké marketingové nástroje podnik používá a na jaké cílové zákazníky se zaměřuje, jsou rozlišovány dvě základní marketingové strategie, strategie tlaku (push strategy) a strategie tahu (pull strategy).

## 2.5 Lidé

Dle Vašítkové (2014, s. 152) tvoří lidé velmi významnou část marketingového mixu služeb, jelikož mají přímý vliv na kvalitu služeb a celkové vnímání firmy či značky. Tato složka marketingového mixu zahrnuje všechny lidi, kteří jsou spojeni s procesem poskytování služby. Podniky se proto musí zaměřovat nejen na správný výběr zaměstnanců, ale také na jejich vzdělávání, stimulování a motivování. Součástí procesu poskytování služby jsou i zákazníci, kteří ovlivňují svým chováním kvalitu služby, proto by se měli zákazníci řídit stanovenými pravidly.

## 2.6 Procesy

Procesy zahrnují činnosti, postupy, mechanismy a rutiny podniku, se kterými je možné se setkat během poskytování služby. Procesy odrážejí kvalitu služby, proto je zaměstnanci musí respektovat, dodržovat, a hlavně se s nimi ztotožnit. Procesy působí na zákazníka určitým dojmem, což výrazně ovlivňuje tvorbu opakovaných nákupů. Řízení procesů je klíčovým faktorem pro zvyšování celkové kvality služeb. Čím jsou procesy podobnější (unifikované), tím jsou náklady nižší, naopak individuální přístup vede k vyšším nákladům (Cetlová, 2007, s. 58).

## 2.7 Materiální prostředí

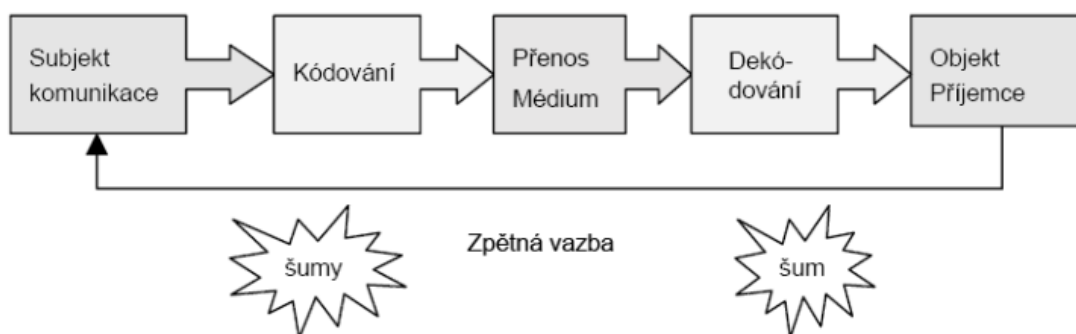
Vašítková (2014, s. 23) charakterizuje materiální prostředí jako místo, v němž jsou služby poskytovány, a kde dochází ke střetu zákazníka s poskytovatelem služby. Nehmotná vlastnost služeb způsobuje, že zákazník nemůže dopředu posoudit kvalitu požadované služby a vystavuje se tak určitému riziku. Ukazatelem kvality služby může být interiér a exteriér místa, kde je služba poskytována, materiální vybavení, brožury, katalogy, oděv (stejnokroj), celkový vzhled a vystupování personálu.

### 3 KOMUNIKAČNÍ MIX A JEHO NÁSTROJE

Komunikačním mixem se rozumí soubor všech prostředků, které jsou používány pro komunikaci s potenciálními či stálými zákazníky nebo širokou veřejností. Jedná se o podsložku marketingového mixu, prostřednictvím které se firmy snaží dosáhnout marketingových cílů a působit na zákazníky (feo.cz, @2016).

#### 3.1 Komunikační proces

Komunikační proces je proces přenosu určité informace nebo sdělení od odesílatele k příjemci. Princip komunikace je vyjádřen základním modelem komunikačního procesu zobrazeném na obrázku (Obr. 2). Tento model je tvořen osmi prvky: zdroj komunikace, zakódování sdělení, přenos, dekódování, příjemce, zpětná vazba a komunikační šumy (Přikrylová, 2019, s. 24).



Obr. 2. Model komunikačního procesu (Přikrylová, 2019, s. 24)

**Zdroj komunikace.** Je jím osoba, skupina či organizace, vysílající informace k příjemci. Aby komunikace byla účinná, musí být atraktivní a přijatelná. Atraktivnost zvyšuje šanci na upoutání pozornosti příjemce. Přijatelnost je dána důvěryhodností a odbornou způsobilostí zdroje (Přikrylová, 2019, s. 24).

**Sdělení.** Jedná se o informace, které vysílá zdroj prostřednictvím komunikačního média. Cílem sdělení je upoutat pozornost a vzbudit u příjemce přání či potřebu, která může být následně uspokojena například koupí produktu (Přikrylová, 2019, s. 25).

**Zakódování.** Proces převodu informací, které jsou obsahem sdělení do podoby, která bude příjemci nejvíce vyhovovat a které bude rozumět. Jedná se tak například o slova, znaky, hudbu, obrázky, diagramy a tak dále (Přikrylová, 2019, s. 25).

**Přenos.** Je uskutečňován pomocí komunikačních kanálů, které zásadně ovlivňují úspěšnost sdělení. Komunikační kanály mohou být řízené (kontrolované firmou) či neřízené (nekontrolované firmou) (Přikrylová, 2019, s. 26).

**Příjemce.** Jsou jimi zákazníci, spotřebitelé, distribuční články, zaměstnanci, média či široká veřejnost. Přijetí je nutnou podmínkou úspěšné komunikace. Příjemce si může sdělení vyložit různými způsoby (Přikrylová, 2019, s. 27).

**Dekódování.** Proces porozumění a pochopení zakódovaného sdělení příjemcem (Přikrylová, 2019, s. 27).

**Zpětná vazba.** Reakce nebo zpráva, kterou vysílá příjemce zpět ke zdroji sdělení, na základě dekodované informace. U osobní komunikace mohou být reakcí gesta či verbální komunikace. Při neosobní komunikaci může příjemce reagovat zakoupením produktu, sledováním pořadu či účasti na akci (Přikrylová, 2019, s. 27).

**Komunikační šumy.** Problémy vzniklé v přijetí některých sdělení. Chyby v komunikaci mohou vzniknout z následujících důvodů: nepochopení nebo překroucení sdělení, komunikační zahlcení, nevhodný komunikační kanál, nevhodný čas a místo pro komunikaci. (Přikrylová, 2019, s. 28, Foret, 2011, s. 22).

## 3.2 Komunikační nástroje

Komunikační mix je tvořen osobními a neosobními komunikačními nástroji. Do osobních nástrojů se řadí osobní prodej. Neosobní komunikační nástroje zahrnují reklamu, podporu prodeje, přímý marketing, public relations a sponzoring. Na pomezí obou forem jsou veletrhy a výstavy, které jsou kombinací komunikace osobní a neosobní. Každý jednotlivý nástroj má svoji specifickou funkci a všechny nástroje se vzájemně doplňují. Podoba komunikačního mixu je ovlivněna cílem dané společnosti, tedy například posílení image, zvýšení prodeje a tak podobně (Světlík, 2016, s. 15-16, Karlíček, 2018, s. 209).

### 3.2.1 Reklama

Pro řadu firem je reklama nejdůležitějším komunikačním prvkem. Jde o jednosměrnou, neosobní, placenou formu masové komunikace, která dokáže s relativně nízkými náklady oslovit široký okruh veřejnosti (Zamazalová, 2010, s. 262, Světlík, 2016, s. 15). Jedná se o cílenou činnost, kdy určité subjekty oslovují pomocí médií potenciální i současné zákazníky. Reklamními nosiči mohou být letáky, plakáty, rozhlasové a televizní spoty,

billboardy, reklamní bannery nebo inzeráty (Příkrylová, 2019, s. 74). Dle Sharpa (2017, s. 488) je hlavním cílem reklamy zvýšení povědomí a znalostí o výrobku či službě a následné vytvoření pozitivního postoje k firmě.

Proces komunikace se zákazníkem by měl probíhat strategickým způsobem. Model postupného působení reklamy na zákazníka je popsán modelem AIDA (Světlík, 2016, s. 9):

- **Attention** (Pozornost). Upoutání pozornosti u odpovídající cílové skupiny.
- **Interest** (Zájem). Vyvolání zájmu u potenciálního zákazníka o daný výrobek/službu, probuzení chuti zjistit si o produktu/službě více informací.
- **Desire** (Touha). Vzbuzení touhy po produktu/službě, zdůvodnění, proč by měl zákazník po výrobku/službě toužit, proč by si jej měl pořídit.
- **Action** (Akce). Završení celého procesu nákupem produktu/služby.

Foret (2011, s. 26) uvádí, že existují tři způsoby působení reklamy v médiích:

- **Nárazová.** Reklama je prezentována v médiích pouze ojedinele a po kratší dobu, zato však se značně velkou intenzitou.
- **Pulzující.** V průběhu roku jsou pravidelně střídány intervaly s intenzivnějším nasazováním reklamy a intervaly s nižším nasazováním, případně úplné vynechání.
- **Soustavná.** Reklamy jsou prezentovány se stejným rozsahem a intenzitou rovnoměrně po celý rok.

### 3.2.2 Osobní prodej

Osobní prodej je nejstarším nástrojem komunikačního mixu, který má, i přes rozvoj nových komunikačních médií a technologií, stále významné postavení v marketingové komunikaci mnoha firem (Karlíček, 2018, s. 159). Zamazalová (2010, s. 275) charakterizuje osobní prodej následovně:

- Osobní interakce se zákazníkem.
- Probíhá tvář v tvář.
- Většinou je součástí strategie tlaku (push strategy).
- Zaměřen na kvalifikované potenciální zákazníky.
- Prodej není hlavním cílem.

Hlavní výhodou osobního prodeje je efektivní komunikace se zákazníkem. Prodávající se mohou během osobního prodeje snadněji a bezprostředněji seznámit s reakcemi, názory,

potřebami a zábrany zákazníků, na které mohou hbitě reagovat (Hálek, 2017, s. 205). Boučková (2003, s. 233) dodává, že při osobním prodeji dochází k pěstování dlouhodobého pozitivního vztahu, který přispívá k vytváření kladné image podniku.

Nevýhodou je častá averze vůči osobnímu prodeji. Tento problém je však spíše na B2C (spotřebitelských) trzích, zatímco na B2B (průmyslových) trzích není osobní prodej vnímán tak negativně. Osobní prodej probíhá zpravidla delší dobu, proto je nutné do něj investovat více úsilí a finančních prostředků. Kvůli individualizované komunikaci a relativně dlouhé době potřebné k obslužení zákazníka, může být osobní prodej realizován jen s relativně malým počtem zákazníků. Nevýhodou jsou i relativně vysoké jednotkové náklady potřebné pro oslovení zákazníka (Karlíček, 2018, s. 161).

### 3.2.3 Podpora prodeje

Dle Hornáka (2018, s. 38) je podpora prodeje neosobní forma komunikace, která je zaměřena na zvýšení objemu prodeje a efektivity personálu. Příkrylová (2019, s. 98) dodává, že se jedná o krátkodobé podněty, zaměřené na stimulaci prodeje prostřednictvím poskytování krátkodobých výhod zákazníkům.

Podpora prodeje zahrnuje široký mix nástrojů, působících na kupní chování zákazníka. Nejčastěji se jedná o kupóny, certifikáty, refundace, rabaty, prémie, vzorky, cenově výhodná balení, spotřebitelské soutěže a hry, ochutnávky a výstavy produktů (Zamazalová, 2010, s. 271, Hesková, 2009, s. 54). Činnosti podpory prodeje jsou většinou prováděny nepravidelně, jejich účinek je často velmi intenzivní, ale krátkodobý, zákazníci si tak nevytváří trvalou preferenci k danému výrobku či službě (Vysekalová, 2012, s. 22). Častým používáním podpory prodeje se může výrobek/služba stát v mysli zákazníka levným zbožím, a to může způsobit v budoucnu pokles poptávky (Příkrylová, 2019, s. 100).

Cíle podpory prodeje mohou být různé (Příkrylová, 2019, s. 100):

- Vyvolání zájmu o vyzkoušení nového výrobku/služby, značky.
- Získání nových zákazníků, kteří střídají značky (brand switching).
- Zvýšení úrovně informovanosti.
- Zvýšení obratu.
- Podpoření doprodeje zboží.
- Upozornění na nové využití produktu.
- Posílení věrnosti a odměna pro stálé zákazníky.

V širším pojetí je podporu prodeje možné rozdělit na tři základní oblasti (Zamazalová, 2010, s. 275):

- Podpora prodeje vůči spotřebitelům.
- Podpora prodeje vůči obchodníkům.
- Podpora prodeje vůči distributorům.

### ***Marketingová komunikace v místě prodeje (POP/POS)***

Marketingová komunikace v místě prodeje nebo také POP komunikace (z angl. *point of purchase*, místo nákupu) či POS (z angl. *point of sale*, místo prodeje) je součástí nástroje podpory prodeje a v posledních letech nabývá stále většího významu. Jedná se o veškerá propagační média, vyskytující se na prodejní ploše, podporující prodej. POS komunikace označuje aktivity a materiály používané v místě prodeje (většinou se nachází u pokladen). POS nástroje mají většinou 2D charakter a zboží z nich nelze přímo zakoupit (např. wobblery, postery, stoppery atd.). POP komunikace označuje aktivity z pohledu nakupujícího (nachází se uvnitř prodejny). POP média jsou většinou trojrozměrného formátu, je z nich možné jednotlivé produkty zakoupit – například paletové ostrovy, stojany a tak dále (Jesenský, 2018, s. 38-40).

### **3.2.4 Public relations**

Public relations neboli vztahy s veřejností, se zaměřují na vytváření kladných představ o podniku a jeho produktech či službách. Jedná se o dlouhodobé úsilí, pomocí kterého se firmy snaží vytvářet příznivé klima, získávat sympatie a podporu veřejnosti či institucí, které mohou kladně ovlivňovat dosažení marketingových cílů podniku. Pozitivní vztah by si měla cílová skupina vytvářet sama, na základě předložených informací a jejich osobním vyhodnocením (Vysekalová, 2012, s. 22, Horňák, 2018, s. 38).

Základem PR jsou tři oblasti, které tvoří nedílnou součást lidské společnosti, jsou jimi přesvědčování, informování a mezilidská interakce. Principem efektivního fungování PR jsou kladné, oboustranné vztahy mezi firmou a jejím okolím (zaměstnanci, dodavateli, odběrateli, spotřebiteli, medií, vládou). Ačkoliv PR není cíleno striktně na zákazníky, má obrovský význam při budování firemní image. Vynakládání úsilí na vytváření a rozvíjení vztahů s veřejností je základem úspěšnosti podniku (Hejlová, 2015, s. 16).

Ke konkrétním PR nástrojům je řazena široká škála aktivit:

- Veřejné akce.
- Lobbying.

- Firemní publikace.
- Péče o odbornou veřejnost.
- Pěstování vztahů se zaměstnanci a investory.
- Identity media.

### 3.2.5 Přímý marketing

Charakteristickým rysem aktuálního tržního prostředí je odchýlení od masového marketingu a masové komunikace k cílenějším, vytříbenějším metodám a postupům, a to k adresné komunikaci a cílenému marketingu. Přímý marketing bývá označován také jako one-to-one marketing nebo marketing na míru. Podstata přímého (direct) marketingu spočívá v přímém oslovení pečlivě vybraných zákazníků a v jejich okamžité odezvě na marketingové aktivity firmy (např. objednání kupónů v inzerátech) (Přikrylová, 2019, s. 47, Zamazalová, 2010, s. 276).

Kozák (2009, s. 76) dodává, že přímý marketing je zaměřen na budování dialogu a stálých vazeb se zákazníkem a je vhodný především tam, kde je možné identifikovat cílové zákazníky.

Přikrylová (2019, s. 48) tvrdí, že direct marketing představuje určitou syntézu marketingových nástrojů (reklamy, podpory prodeje a výzkumu trhu). Důležitým prvkem úspěchu v direct marketingu jsou kvalitní databáze obsahující kontakty na potenciální a stávající zákazníky. Čím přesněji je vymezena cílová skupina, a zúžen okruh osob, na které bude cíleno, tím vyšší je šance získat zákazníky přímou cestou. Kvalitní databáze obsahují data, která mají jasný a legální původ. S daty je běžně obchodováno, nicméně dle regulace GDPR musí mít nabízející souhlas od osob, jejichž osobní údaje jsou v databázích evidovány.

Evropské federace přímého a interaktivního marketingu člení přímý marketing do čtyř kategorií (Přikrylová, 2019, s. 47-49):

- **Direct mail.** *Adresný* – má svého adresáta, text sdělení je určen vybranému příjemci (personalizovaný dopis, dopis se vzorkem nebo poukázkou). *Neadresný* – nemá uvedeno jméno adresáta, ale díky segmentaci zákazníků je sdělení určeno jen vymezené skupině příjemců (roznoš letáků do schránek, rozvážka vzorků). *Katalogový prodej* – katalogy (tištěné/elektronické) umožňují výběr ze široké nabídky výrobků/služeb bez nutnosti návštěvy prodejního místa, okamžité objednání

zboží a jeho dodání na zadanou adresu. Na základě objednávek je následně realizován zásilkový prodej.

- **Reklama s přímou odezvou.** Např. teleshopping, televizní nákupní programy, rozhlasová reklama.
- **Telemarketing.** Aktivní (out-bound), pasivní (in-bound), call centra.
- **Online marketing.**

### 3.2.6 Veletrhy a výstavy

Výstavy a veletrhy představují velmi účinnou, komplexní aktivitu, v rámci které, jsou současně uplatňovány různé nástroje marketingové komunikace. Jedná se o časově omezené, většinou pravidelné akce, kde velký počet vystavovatelů prezentuje svou nabídku produktů nebo služeb určité kategorii odborné nebo laické veřejnosti. Výstavy a veletrhy působí na potenciální i stávající zákazníky, konkurenci, obchodní mezičlánky a obchodní partnery. Výhodou je přímý kontakt s vystavenými produkty nebo nabízenými službami, který zvyšuje šanci pro navázání obchodních kontaktů a budoucí spolupráce. Veletrhy jsou nejen centrem inovací (představování novinek či inovací již existujících produktů), ale také napomáhají budovat image firmy a posilují povědomí o značce (Přikrylová, 2019, s. 145-146).

### 3.2.7 Sponzoring

Sponzoring lze definovat jako obchodní vztah mezi poskytovatelem financí, nebo jiných vkladů, s jedincem/organizací či akcí, kteří na oplátku nabízejí práva pro umístění reklamy (Přikrylová, 2019, s. 141). Vysekalová (2012, s. 24) uvádí, že sponzoring je založen na principu služby a protislужby. Sponzor dává k dispozici finanční prostředky, které pomáhají sponzorovanému uskutečnit jeho projekt a za to dostává protislужbu, která mu pomáhá k dosažení marketingových cílů. Sponzoring spojuje značku či výrobek/službu se sponzorovaným subjektem a přináší tak sponzorovi důvěryhodnost, který tak může komunikovat i s takovými cílovými skupinami, které jsou jinak obtížně dosažitelné. Sponzoring umožňuje firmě budovat dobré jméno, zvýšit prestiž a zvyšuje pocit sounáležitosti k firmě. Oproti reklamě je sponzoring méně zacílen na konkrétní produkt/službu, je pod menší kontrolou sponzora a účinnost je obtížně měřitelná, jelikož nejde přesně oddělit efekt sponzoringu od ostatních faktorů. Rizikem u sponzoringu může



být také špatná pověst předmětu sponzoringu (osoba, tým, událost) (Přikrylová, 2019, s. 142-143).

Přikrylová (2019, s. 143) člení sponzoring dle druhu sponzorované aktivity na různé formy:

- Sportovní sponzoring.
- Kulturní sponzoring.
- Sociální sponzoring.
- Vědecký sponzoring.
- Ekologický sponzoring.
- Sponzoring médií a programů.
- Profesní sponzoring.

Nejčastější formou je sportovní sponzoring, který zajišťuje velmi vysokou publicitu při sportovních příležitostech. Aby byl sponzoring efektivní, je nutné jej doplňovat dalšími komunikačními aktivitami (Hálek, 2017, s. 206).

### 3.3 Integrovaná marketingová komunikace

V předcházejícím textu je popsáno sedm základních nástrojů komunikačního mixu. Rozčlenění těchto komunikačních nástrojů je však spíše teoretické. V praxi neexistují mezi jednotlivými marketingovými nástroji ostré hranice. Nástroje se v praxi vzájemně doplňují, prolínají nebo i překrývají (Karlíček, 2016, s. 205).

Integrovaná marketingová komunikace zahrnuje veškerou marketingovou komunikaci uskutečňovanou firmou. Jedná se o integraci specifických marketingových nástrojů, které dříve působily v různé míře samostatně a odděleně (Pelsmacker, 2003, s. 29). Percy (2018, s. 3) definuje IMC jako dlouhodobý proces plánování. Veškeré prvky komunikačního i marketingového mixu by měly být pečlivě naplánovány takovým způsobem, aby byly logické a vnitřně provázané.

Přikrylová (2019, s. 53-54) dodává, že moderní firemní komunikace už není jen součástí marketingového mixu, ale je provázána s ostatními funkcemi firmy, například s řízením lidských zdrojů nebo společenskou odpovědností (CSR). Cílem je provázat všechny komunikační aktivity tak, aby co nejefektivněji působily na určenou cílovou skupinu. Výhodou IMC je cílenost, úspornost, vysoká efektivita a utváření positioningu firmy, čehož je dosahováno vhodným zvolením komunikačních nástrojů. Úskalím může být nekonzistentní komunikace či riziko uniformity komunikace, která může zákazníka znudit či podráždit. Problémem může být také obtížná měřitelnost výsledků.

## 4 VYBRANÉ MODERNÍ TRENDY MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE

Marketing je velmi rychle se rozvíjející obor, kde dochází k neustálému vývoji a změnám. Klasické komunikační nástroje již pomalu ztrácejí svou sílu a nevládají dostatečně reagovat na potřeby trhu. Proto je nutné hledat neustále nové příležitosti a možnosti, jak efektivně se zákazníky či veřejností komunikovat. Do moderních trendů marketingové komunikace lze zařadit například ambush marketing, cross promotion, digitální marketing, event marketing, guerilla marketing, neuromarketing, product placement, content marketing a další. V budoucnu lze očekávat, že význam těchto nástrojů bude neustále narůstat (Hesková a Štarchoň, 2009, s. 20-21).

### 4.1 Ambush marketing

Ambush marketing bývá často označován jako škodný, parazitující marketing. Jedná se o velmi agresivní a ofenzivní formu guerilla marketingu, která parazituje na aktivitách konkurence. Firmy používající tento marketingový nástroj se snaží kreativně upoutat pozornost médií či veřejnosti a využívat výhody spojené se sponzorstvím akcí nebo událostí, aniž jsou jejich oficiálním sponzorem. Příkladem ambush marketingu může být jakákoliv forma reklamy, pomocí které se firmy ztotožní s akcí, mající oficiální sponzory, kteří si zaplatili práva na reklamu a mají na ni oficiální právo (propeople.cz, @2019). Firmy pomocí ambush marketingu propagují sebe, své produkty a služby zejména na velkých (globálních) medializovaných akcích, většinou kulturního nebo sportovního charakteru (např. marketingové kampaně během Olympijských her). V České republice na ambush marketing dohlíží Český olympijský výbor (ČOV) (Jurášková a Hornák, 2012, s. 20). Kampaně ambush marketingu nemusí vždy porušovat právní předpisy, jelikož existují jisté mezery v zákonech nebo legislativě. Ambush marketing se proto stal cenově výhodnou alternativou klasického sponzoringu (Jurášková a Hornák, 2012, s. 21).

### 4.2 Cross promotion

Jedná se o tzv. křížovou propagaci, při které dochází ke vzájemné marketingové podpoře dvou a více produktů či služeb, jejichž cílové skupiny spotřebitelů se prolínají. Společnosti, které spolu spolupracují, se společně podílejí na propagování produktu nebo služby tak, že z toho obě strany profitují. Křížový marketing je typický především pro segmenty kosmetiky, potravin a drogistického zboží (Jurášková a Hornák, 2012, s. 49).

### 4.3 Digitální marketing

Digitální marketing je v dnešní době nedílnou součástí marketingové komunikace. Jedná se o veškerou marketingovou komunikaci, která využívá digitální technologie. Digitální marketing zahrnuje online marketing, mobilní marketing a sociální média (Frey, 2015, s. 41). Dle Ryana (2017, s. 12) je mimo jiné pomocí digitálního marketingu zjišťováno jakým způsobem lidé fungují, jaké technologie využívají a jak dosáhnout toho, aby se firmy spojily s veřejností ještě efektivněji.

#### 4.3.1 Online marketing

Online marketing pomáhá firmám splnit dva marketingové úkoly, těmi jsou podpora značky a cílení na výkon firemní komunikace (Frey, 2015, s. 44). K podpoření značky využívá online marketing následující nástroje:

**Bannerová reklama.** Nejstarší a nepoužívanější forma reklamy na Internetu. Jedná se o reklamní „proužek“, který nese určité reklamní informace a po rozkliknutí přesměruje uživatele na webové stránky inzerenta (Přikrylová, 2019, s. 227).

**Mikrostránky.** Internetové stránky menšího rozsahu zaměřené na prezentaci vybrané, úzké kategorie produktů, služeb nebo událostí (Přikrylová, 2019, s. 223).

**Virové kampaně (Viral marketing).** Jde o strategii, která povzbuzuje online uživatele, aby předali marketingové sdělení dalším. Zaměřuje se na vytváření zábavných, kreativních a poutavých forem prezentace produktu, služby nebo značky ve formě virální zprávy, kterou si lidé dokáží mezi sebou rychle a jednoduše posílat (Frey, 2015, s. 46, Jurášková a Horňák, 2012, s. 235).

**On-line PR.** Zahrnuje techniky pro budování vztahů, ovlivňování veřejnosti, blogging a reputační management. Velkou roli zde mají tzv. online influencers, kteří ovlivňují potenciální zákazníky tím, že komentují a sdílí informace a příspěvky zveřejněné firmou nebo vyjadřují názor na firmu či její produkty (Chaffey a Ellis-Chadwick. 2016, s. 502-203).

#### **Tvorba komunit, věrnostní programy.**

Pro cílení na výkon je on-line marketing vybaven těmito nástroji:

**SEM (Search Engine Marketing).** Jedná se o marketing ve vyhledávačích, který může být rozdělen na dvě oblasti (robertnemoc.com, @2019):

- **SEO (Search Engine Optimization).** Neboli optimalizace pro vyhledávače. Jde o proces úpravy stránek, rozšíření obsahu, zvyšování popularity webu s cílem lepší dohledatelnosti v přirozených (neplacených) výsledcích vyhledávání.
- **Placená reklama ve vyhledávačích.** Jde o cílené inzerování konkrétních stránek na webu ve výsledcích vyhledávání. Nejčastější formou je platba PPC (Pay-Per-Click), v překladu platba za proklik.

**Affiliate marketing.** Druh podpory prodeje uskutečňovaný pomocí Internetu. Jedná se o partnerství mezi internetovými stránkami prodejce produktů či služeb (provozovatel affiliate programu) a stránkami, které tyto produkty doporučují a odkazují na ně (affiliate partner). Affiliate partneři dostávají za úspěšná doporučení provizi (Jurášková a Hornák, 2012, s. 82).

**E-mailové kampaně.** Zasílání e-mailů potenciálním nebo stálým zákazníkům. Zpráva musí být adresná a diferenciovaná, k čemuž je zapotřebí vlastnit databázi s konkrétními údaji a informacemi o předešlých nákupech (Janouch, 2014, s. 204). Chaffey a Ellis-Chadwick (2016, s. 522) dodávají, že e-mail marketing se zaměřuje na informování zákazníků o slevách, propagaci značky a získávání nových zákazníků. Nástroje online marketingu jsou přehledně seřazeny na obrázku (Obr. 3).



Obr. 3. Nástroje online marketingu (Frey, 2015, s. 44)

#### 4.3.2 Marketing na sociálních sítích

Sociální sítě jsou hitem dnešní doby, a to v mnoha oblastech. Na sociálních sítích je přibližně 45 % světové populace. Z téměř 4,4 miliardy lidí, kteří mají přístup k internetu, vlastní téměř

3,5 miliardy lidí účet na nějaké sociální síti. Jedná se o fascinující posun v dějinách lidské komunikace (Losekoot a Vyhnánková, 2019, Chaffey a Ellis-Chadwick, 2016, s. 526). K aktuálně nejoblíbenějším sociálním sítím patří Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter, Pinterest, Reddit a YouTube. Všechny tyto nástroje mají jedinečné vlastnosti, díky kterým mohou sloužit jako skvělé propagační prostředky. Aby tato komunikace byla účinná, musí být prováděna aktivně a aktuálně (Přikrylová, 2019, s. 248). Významnou roli v sociálních médiích hraje vtažení zákazníků do děje. Firmy se snaží usměrňovat a monitorovat interakci zákazníků a usilují tak o dosažení pozitivního pohledu na značku a firmu (Chaffey a Ellis-Chadwick, 2016, s. 526).

### 4.3.3 Mobilní marketing

Mobilní marketing představuje jeden z nejdynamičtější se rozvíjejících nástrojů marketingové komunikace. Mobilní marketing vznikl postupně s rozvojem mobilních operátorů a touhy marketérů po co nejrychlejší a nejinteraktivnější komunikaci se zákazníky. Jedná se o jakoukoliv formu marketingu na podporu prodeje prostřednictvím mobilní komunikace. Díky své interaktivitě lze mobilní marketing využít jako levnější alternativu k jiným technikám marketingové komunikace (Frey, 2015, s. 140).

#### Mobilní marketing využívá řadu nástrojů:

- Reklamní SMS (klasické SMS, sponzorované SMS).
- Reklamní MMS (zvuk, obrázek, videoklip).
- SMS soutěže, hlasování, ankety.
- Advergaming (hry v mobilním přístroji s reklamním obsahem).
- Cell broadcasting (vysílač mobilního operátora šíří v rámci svého dosahu reklamní sdělení, např. sleva v obchodě).
- Location-based marketing (reklamní upozornění na čerpací stanice, obchody, hotely, kina atd., v závislosti na aktuální poloze uživatele mobilního telefonu).
- Speciální grafické kódy (QR kódy, umístěné v tiskových médiích nebo na obalech produktů, po jejich vyfocení dojde k dekodování zašifrované informace, dochází tak k propojení tiskové reklamy a on-line prostředí).

#### 4.4 Event marketing

Šindler (2003, s. 22) definuje event marketing jako plánování, organizování a tvorbu zážitků v rámci firemní komunikace. Úkolem zážitků je vyvolání emocionálních a psychických podnětů, které podpoří image firmy a její produkty. Vašítková (2014, s. 43) dodává, že event marketing se zaměřuje především na organizování kulturních, společenských a sportovních akcí. Dle Vysekalové (2018, s. 145) události založené na principech event marketingu umožňují vytvářet zajímavější spojení se značkou, reagují na potřeby a požadavky zákazníků a prostřednictvím přímého kontaktu se zákazníky zvyšují celkovou efektivitu marketingové kampaně. Vašítková (2014, s. 44) tvrdí, že filozofie event marketingu vychází ze současné tendence zdůraznění „pocitů a požitků“ v souvislosti se vzrůstajícím významem volného času. Vašítková (2014, s. 44) dělí event marketing na následující skupiny: neziskově orientované akce, komerčně orientované akce a charitativní akce.

#### 4.5 Guerilla marketing

Přikrylová (2019, s. 258) definuje guerilla marketing jako nekonvenční marketingovou kampaň, založenou na netradičních postupech, jejímž cílem je dosáhnout maximálního efektu při nízkých nákladech. Vašítková (2014) dodává, že se jedná o vtipné, myšlenkově bohaté reklamní kampaně na neobvyklých místech spojené s efektem překvapení. Cílem guerilla kampaně je upoutat pozornost a aktivně vtáhnout účastníky do komunikačního procesu. Guerilla marketing je využíván převážně malými nebo středními podniky, které nemají dostatek financí na reklamu, ale chtějí maximalizovat zisk a získat co nejvíce zákazníků (Přikrylová s. 258, Nufer, 2013, s. 1-6). Přikrylová (2019, s. 259) tvrdí, že guerilla marketing se zaměřuje na alternativní a ambientní média, především outdoorová, která dokáží velmi účinně přilákat pozornost, vzbudit rozruch a zájem o produkt či službu. V praxi se využívá např. hromadná městská doprava, lavičky, odpadkové koše, sloupy veřejného osvětlení, interiéry obchodů a restaurací. Přikrylová (2019, s. 258) definuje taktiku guerilla marketingu následovně:

1. Udeřit na nečekaném místě (důležitý je výběr prostoru).
2. Zaměřit se na vytipované cíle.
3. Okamžitě se stáhnout zpět

Mezi základní nástroje guerilla marketingu patří (Jurášková a Horňák, 2012, s. 85):

- Buzzmarketing.
- Word-of-mouth marketing.
- Viral marketing.

Na obrázcích níže (Obr. 4 a Obr. 5) jsou zobrazeny ukázky guerilla marketingu.



Obr. 4. Guerilla marketing společnosti Sprite (coca-colacompany.com, @2019)



Obr. 5. Guerilla marketing společnosti Frontline (cabezaadvertising.com, @2019)

## 4.6 Neuromarketing

Jedná se o aplikaci neurologických poznatků do marketingu. Pomocí neuromarketingu jsou kombinovány znalosti z kognitivní psychologie, neuropsychologie a neurověd s marketingového prostředí. Neuromarketing je používán zejména v kvalitativně orientovaných výzkumech určených pro zjišťování pozornosti, bariér, motivátorů a emočních reakcí zákazníka. Pomocí neuromarketingu mohou být odhaleny tak zvané consumer insights, které jsou vodítkem pro sestavení správné marketingové komunikace. V rámci neuromarketingu jsou používány různé metody výzkumu, například skenování mozku, magnetická rezonance (fMRI), magnetická encefalografie (MEG), elektroencefalografie (EEG), blízká červená spektrografie (NIRS) nebo pozitronové emisní stopy (PET). Výzkumy mozku poukazují na skutečnost, že racionální myšlení se podílí na tvorbě rozhodnutí (včetně nákupního) pouze z 10–20 %, ostatní je myšlení emocionální a iracionální (Jurášková a Horňák, 2012, s. 147).

## 4.7 Product placement

Přikrylová (2019, s. 255-256) charakterizuje product placement jako záměrné, placené umístění produktu do audiovizuálního díla (film, televizní pořad, seriál, počítačová hra), živého vysílání, představení nebo knihy za účelem jeho propagace. Kramoliš (2015, s. 20)

dodává, že při product placementu vzniká symbiotický vztah mezi tvůrcem a sponzorem produktu. Příkrylová (2019, s. 255) dále tvrdí, že na rozdíl od klasické reklamy jde o metodu nenásilnou, diváci ji přijímají mnohem lépe a nepokládají ji za tak rušivou. V České republice je product placement, jakožto forma reklamy, legální od června 2010. Product placement však nesmí být použit v dětských pořadech, dokumentech a zpravodajství. Předmětem propagace nesmí být cigarety nebo jiné tabákové výrobky, léčivé přípravky a postupy dostupné pouze na lékařský předpis (Frey, s. 135, 2015). Produkt nebo služba nesmějí být v pořadech nepatřičně zdůrazňovány a měly by být adekvátně zasazeny do kontextu, aby byly přirozenou součástí reálného prostředí (pravni prostor.cz, @2020). Pořady obsahující product placement by měly být označeny piktogramem dle následujících pravidel (Kramoliš, 2015, s. 28):

- Zkratka PP jako označení pro product placement.
- Bílá písmena na černém podkladu.
- Délka umístění min. po dobu 5 sekund v pravém dolním rohu obrazovky.
- Velikost piktogramu v rozsahu 15 % obrazovky.
- Označení pořadů by nemělo obsahovat žádnou konkrétní zmínku o umístěném produktu nebo firmě, která umístění zadala.

Product placement lze rozlišovat na (mediaguru.cz, @2019):

- **Aktivní (brand integration)** – zapojení produktu či služby do scénáře zvoleného pořadu, vybraná postava pracuje s produktem a ve scénáři je rozvinutý příběh týkající se daného produktu.
- **Pasivní** – produkt se používá jako v běžném životě, je viditelné logo, ale aktéři ho nezmiňují.

Následující tabulka (Tab. 1) zobrazuje nejčastěji propagované produkty prostřednictvím product placementu.

*Tab. 1. Nejčastěji propagované produkty pomocí product placementu (Kramoliš, 2015, s. 39)*

Automobilový průmysl	Produkty běžné denní potřeby	Alko/nealko nápoje	Elektronika, vč. mobilních telefonů	Bankovní instituce
40 %	20 %	15 %	15 %	10 %



## 4.8 Content marketing

Procházka a Řezníček (2014, s. 18) tvrdí, že content marketing neboli obsahový marketing, získává stále větší pozornost po celém světě až v posledních letech (cca od roku 2008). V současné době existuje několik definic content marketingu. Content marketing institut definuje například obsahový marketing jako: „*umění komunikovat se svými zákazníky a příznivci, aniž by jim bylo cokoli prodáváno*“. Jedná se o strategii produkce a publikace informací, které podporují důvěru a autoritu v danou značku u potenciálních zákazníků. Procházka a Řezníček (2014, s. 21) dále tvrdí, že díky obsahovému marketingu firmy mohou prodávat bez tradičních „nucených“ prodejních technik. Součástí obsahového marketingu je často vyprávěctví (storytelling). Obsahový marketing umožňuje navázat hlubší vztah s potenciálními zákazníky pomocí příběhů. Jedná se o dlouhodobou strategii, u které lze výsledky vidět po několika měsících až letech práce.

Popularita obsahového marketingu na internetu rychle roste. Pozornost lidí je totiž denně bombardována několika tisíci reklamami denně, naprostá většina reklam je nerelevantní, její zobrazení pro firmu není efektivní a uživatele pouze obtěžují. Díky tomu si lidé vypěstovali tzv. reklamní slepotu a nedůvěru ke značkám a reklamám. Tento problém se snaží obsahový marketing řešit, smyslem je totiž vytvářet zajímavé informace o které se zákazníci sami zajímají (Procházka a Řezníček, 2014, s. 23). Obsahový marketing obsahuje pět základních procesů, které jsou detailně zobrazeny na obrázku (Obr. 6).



Obr. 6. Procesy obsahového marketingu (Procházka a Řezníček, 2014, s. 27)

## 4.9 Word-of-mouth

WOM nebo také „šeptanda“ či „osobní doporučení“ je forma osobní komunikace, která zahrnuje výměnu informací o produktu mezi cílovými zákazníky a jejich přáteli, příbuznými, sousedy nebo kolegy. WOM využívá mluvenou, psanou, nejčastěji však elektronickou formu komunikace. WOM má silný účinek, osobní doporučení mají totiž často významnější vliv na rozhodování zákazníků než ostatní nástroje marketingové komunikace. To, co lidé soudí o někom či o něčem, doporučení, svůj názor často sdělí ostatním. Velmi významný účinek má WOM u zboží dlouhodobé spotřeby, produktů utvářející image spotřebitele a finančně náročných (Vysekalová a Mikeš, 2018, s. 154). Příkrylová (2019, s. 268) dělí WOM na dvě základní formy:

- **Spontánní WOM** – neformální, nikým nepodporovaný způsob předávání informací, vzniká spontánně díky aktivitě uživatelů a příznivců produktu (např. doporučování značky spokojenými zákazníky prostřednictvím tzv. social shoppingu).
- **Umělý WOM** – vytvořený jako výsledek marketingových aktivit firem a cíleně zaměřený na podporu WOM mezi lidmi.

Vysekalová a Mikeš (2018, s. 154) dodává, že cílem WOM je tvorba či podpora aktivit, které se snaží pozitivně pomoci produktu tak, aby se o něm mluvilo. Důležité je vytvoření příběhu, který buduje důvěryhodnost produktu.

## 5 VYBRANÉ STRATEGICKÉ SITUAČNÍ ANALÝZY

Stanovení vhodné strategie vedoucí k naplnění firemních cílů a vizí, by mělo být podloženo vhodnými situačními analýzami. Strategické situační analýzy představují komplexní přístup zahrnující identifikaci, analýzu a ohodnocení relevantních faktorů, které ovlivňují činnost firmy. Výsledky těchto analýz slouží jako podklad pro tvorbu návrhů a volbu možných strategií ovlivňujících budoucí působení firmy. Marketingové analýzy obvykle začínají analýzou prostředí firmy (mikroprostředí, mezoprostředí, makroprostředí), které může být zkoumáno metodou 7S McKinsey, STP analýzou, PESTE analýzou, Porterovým modelem pěti konkurenčních sil a benchmarkingem. V rámci situační analýzy je obvykle shromážděno velké množství dat, které je potřeba utřídit a interpretovat. K tomu mohou být využity různé techniky, nejznámější z nich je SWOT analýza (Jakubíková, 2013, s. 94-95).

### 5.1 Analýza mikroprostředí

Mikroprostředí zahrnuje vlivy, situace a okolnosti, které může firma svými aktivitami značně ovlivnit. Do mikroprostředí lze zařadit zákazníky, konkurenci, veřejnost a partnery (např. dodavatelé, finanční instituce). Analýza mikroprostředí může být uskutečněna například metodou 7S McKinsey (Jakubíková, 2013, s. 102).

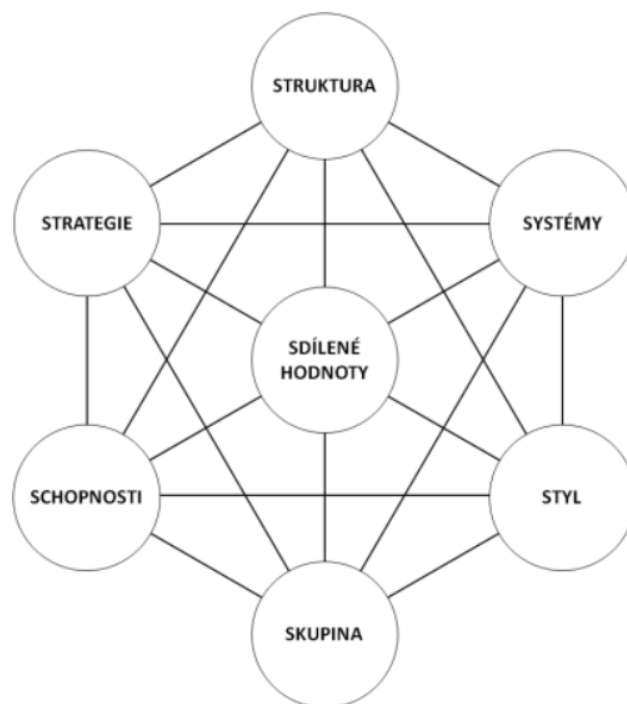
#### 5.1.1 Metoda 7S McKinsey

Jedním z cílů strategické analýzy by mělo být odhalení tzv. klíčových faktorů úspěchu, které mají vliv na úspěch firmy při realizaci její strategie. Analýza 7S McKinsey identifikuje sedm klíčových faktorů úspěchu, nacházející se ve vnitřním prostředí všech podniků. Model je pojmenován 7S z důvodu, že obsahuje sedm níže uvedených faktorů, jejichž názvy začínají v angličtině na S. Dle McKinsey analýzy je nutné pojímat a analyzovat všechny klíčové faktory systémově a uceleně (Hanzelková et al., 2013, s. 115). Gála, Buchalcevová a Jandoš (2013, s. 56) charakterizují jednotlivé klíčové faktory následovně:

- **Strategie (Strategy).** Strategické kroky a postupy, které podnik v daném časovém období plánuje realizovat nebo realizuje, aby dosáhl stanovených záměrů a cílů.
- **Struktura společnosti (Structure).** Charakterizuje členění v podniku, které vychází z hierarchie moci (nadřízenost/podřízenost) a dělby práce (kolaborace, kooperace), které se projevuje různou organizační strukturou (funkční, liniiová, funkcionální, liniiově štábní, divizní uspořádání).

- **Systémy společnosti** (Systems). Definují formální i neformální postupy, procesy a metody určené pro hodnocení znalostí, zkušeností a dovedností zaměstnanců.
- **Styl společnosti** (Style). Reprezentuje neformální a formální přístupy k řešení a řízení problému v podniku.
- **Zaměstnanci společnosti** (Staff). Popisuje odbornou způsobilost zaměstnanců, jejich znalosti, dovednosti, aspiraci, motivaci, postoj a loajalitu k práci.
- **Sdílené hodnoty** (Shared value). Zobrazují duchovní, sociální a morální obsah poslání podniku, jsou sdíleny napříč celým podnikem.
- **Schopnosti** (Skills). Charakterizují dovednosti podniku jako celku, jejich komunikaci a spolupráci mezi jednotlivými týmy.

Výše uvedené faktory lze rozdělit na měkká S a tvrdá S. Informace potřebné pro měkká S (styl, zaměstnanci, schopnosti a sdílené hodnoty) jsou obtížně dohledatelné a hůře se u nich prosazují změny, naopak informace pro tvrdá S (strategie, struktura, systémy) jsou lehce dohledatelné, z toho důvodu se dají snadněji měnit (Mallya, 2007, s. 74). Následující obrázek (Obr. 7) zobrazuje schématické znázornění metody 7S McKinsey.



Obr. 7. Metoda 7S McKinsey (Gála, Buchalceová, Jandoš, 2013, s. 56)

### 5.1.2 Analýza STP

Analýza STP je označována jako cílený marketing, zaměřující se na zákazníka a jeho potřeby. Analýza slouží k identifikaci a poznávání relevantních tržních segmentů a vybírání těch nejvýhodnějších, které dokáže firma efektivně obsluhovat a uplatňovat na ně odlišný marketingový přístup (Paulovčáková, 2015, s. 121, Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011, s. 35). Analýza STP obsahuje tři kroky (Paulovčáková, 2015, s. 122-136; Kotler, 2018, s. 66):

1. **Segmentace** (Segmentation). Rozčlenění trhu do homogenních skupin, vzájemně se odlišujících svými potřebami, přáními, charakteristikami a nákupním chováním, které vyžaduje odlišný marketingový mix.
2. **Zacílení** (Targeting). Výběr jednoho či více cílových segmentů, na které se firma zaměří. U těchto segmentů je zohledňována atraktivita, ziskovost, budoucí růst, intenzita konkurence, firemní prostředky a cíle.
3. **Umístění** (Positioning). Tvorba firemní image za účelem umístění produktu nebo značky v myslích zákazníků. Positioning je používán k odlišení se od konkurentů.

## 5.2 Analýza mezoprostředí

Mezoprostředí zahrnuje soubor faktorů, které je podnik schopen částečně ovlivnit svými marketingovými nástroji. Mezoprostředí může být analyzováno Porterovým modelem pěti konkurenčních sil a benchmarkingem (Foret, 2011, s. 40).

### 5.2.1 Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterova analýza je používána pro zhodnocení aktuální konkurenční situace firmy na trhu. Analýza pomáhá odhalit zejména možné příležitosti a potenciální hrozby (Hanzelková, 2013, s. 75). Keřkovský (2002, s. 45) uvádí, že strategickou pozici podniku ovlivňuje pět základních faktorů.

**Vyjednávací síla odběratelů.** Odběratelé jsou pro podnik nejdůležitější, poskytují totiž firmě finanční prostředky potřebné pro její existenci (Kotler, 2018, s. 95). Mikoláš (2005, s. 70) uvádí, že vyjednávací síla zákazníků závisí na faktorech jako počet zákazníků, citlivost na kvalitu produktu, stupeň diferenciací produktu, nebezpečí špatné integrace a stupeň koncentrace zákazníka.

**Vyjednávací síla dodavatelů.** Dodavatelé jsou jednotlivci nebo firmy, které poskytují firmě zdroje k tomu, aby mohla vyrábět své produkty a poskytovat služby (Kotler, 2018, s. 131).

Výrobní možnosti firmy jsou závislé na dodavatelích, z toho důvodu jsou dodavatelé jedním z nejdůležitějších faktorů marketingového prostředí (Zamazalová, 2010, s. 110). Karlíček a kol. (2018) tvrdí, že dodavatelé mohou ohrožovat firmu tehdy, pokud mají potenciál zvyšovat ceny na úkor firmy. To může být nebezpečné zejména v případech, kdy je firma zcela závislá na jednom dodavateli. Magretta (2012, s. 45) poukazuje na skutečnost, že dodavatelé stanovují vyšší ceny v případech, když ví, že je podnik nemůže lehce nahradit.

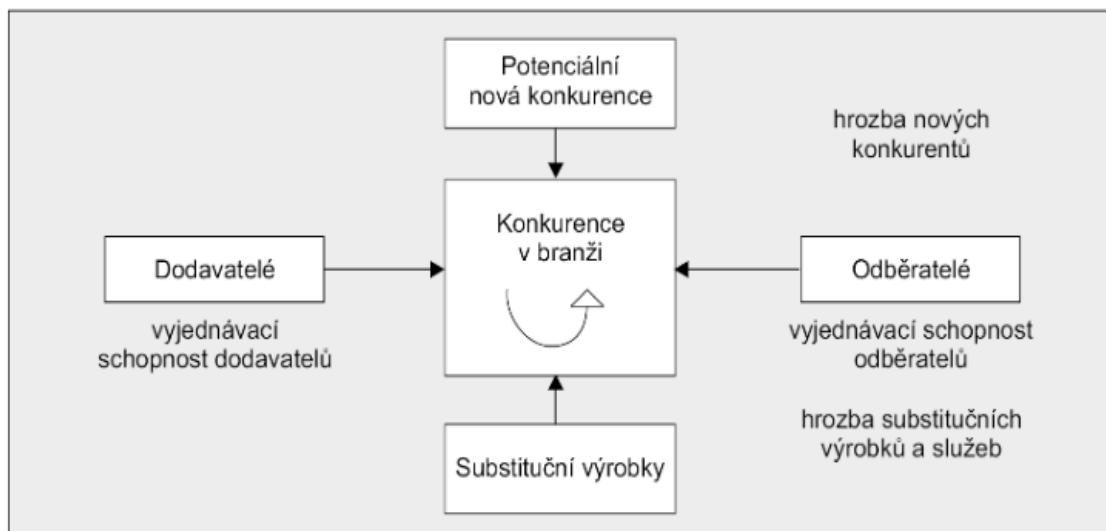
**Hrozba vstupu nových konkurentů.** Výše rizika vstupu nových konkurentů je dána bariérami vstupu do odvětví, například regulace vlády a jiných orgánů, počáteční náklady (Srpková, 2011, s. 52). Vstupem nových konkurentů dochází k poklesu ziskovosti v odvětví (Magretta, 2012, s. 52).

**Stávající konkurence.** Keřkovský a Vykypěl (2017, s. 49) uvádí, že velikost rivality firem může být vysoká z následujících důvodů: jedná se o nové, v budoucnu lukrativní odvětví; bariéry odchodu z odvětví jsou vysoké; produkty nabízené různými konkurenty jsou málo diferenciované, zákazníci nevnímají rozdíly; nízká ziskovost odvětví, konkurenti uplatňují strategii přežití; nadbytek výrobních kapacit; jedná se o velmi pomalu rostoucí (případně zmenšující se), málo inovativní trh.

**Hrozba vzniku substitutů.** Jedná se o výrobky nebo služby, které uspokojují stejnou potřebu, jako produkt/služba odvětví, jen jiným způsobem. Substituty se mohou objevit náhle a nečekaně, proto jsou skrytou hrozbou podniku (Magretta, 2012, s. 50). Dle Keřkovského a Vykypěla (2017, s. 49) je hrozba substitutů snižována v případě, že neexistují k danému produktu/službě blízké substituty a pokud je splněna některá z těchto podmínek:

- Firmy nabízející substituty vyrábějí s vyššími náklady.
- Firmy nabízející substituty nezvyšují nabídku (např. v důsledku omezených zdrojů nebo špatných distribučních kanálů).
- Náklady přestupu na spotřebu substitutu jsou vysoké.
- Cena výrobku, který by mohl být substituty nahrazen, je pro zákazníky lákavá.

Následující obrázek (Obr. 8) znázorňuje působení pěti konkurenčních sil.



Obr. 8. Porterův model pěti konkurenčních sil (Jakubíková, 2013, s. 103)

### 5.2.2 Benchmarking

Jedná se o dlouhodobý proces sledování a porovnávání vlastních výsledků s výsledky konkurence z hlediska efektivity výroby, kvality, realizace služby, výrobních postupů, marketingových aktivit nebo pracovních operací. Benchmarking je používán pro zvyšování kvality, výkonnosti a efektivity v podniku (Jakubíková, 2013, s. 153). Čichovský (2002, s. 203) dodává, že benchmarking je často velmi nákladnou a časově náročnou aktivitou, ke které je zapotřebí spousta lidských zdrojů. Jakubíková (2013, s. 153) rozlišuje pět typů benchmarkingu: interní, konkurenční, funkcionální, generický, spolupracující.

### 5.3 SWOT analýza

SWOT analýza je jednou z nejužívanějších analýz prostředí. Provádí se za účelem posouzení postavení firmy na trhu. Rozděluje klíčové faktory, které vyplynuly ze situační analýzy do čtyř skupin. Jsou jimi silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Silné a slabé stránky obsahují pozitivní a negativní faktory, které jsou pod vlivem daného podniku. Firma na ně může přímo působit. Příležitosti a hrozby obsahují pozitivní a negativní externí faktory, které firma bezprostředně ovlivňovat nemůže (Karlíček a kol., 2018, s. 238). Jakubíková (2013, s. 129) dodává, že SWOT analýza slouží k prezentování závěrů ze situační analýzy, umožňuje přehledně uspořádat nejdůležitější faktory, které je potřeba vzít v úvahu při tvorbě marketingové strategie. SWOT analýza je graficky interpretována na obrázku (Obr. 9).

<p><b>Silné stránky</b> (strengths)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p><b>Slabé stránky</b> (weaknesses)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p><b>Příležitosti</b> (opportunities)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p><b>Hrozby</b> (threats)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Obr. 9. SWOT analýza (Jakubíková, 2013, s. 120)

## 5.4 Analýza makroprostředí

Makroprostředí je tvořeno širším okolím podniku, které působí na podnik zvenku a firma ho může ovlivňovat jen velmi slabě, pomalu nebo dokonce vůbec. Makroprostředí je tvořeno politicko-právními, ekonomickými, sociálně kulturními, technologickými, přírodními a ekologickými faktory. Pokud chce být podnik úspěšný musí tyto jednotlivé faktory neustále sledovat a zároveň se je snažit účelně využívat pro svůj rozvoj (Horáková, 2014, s. 41, Zamazalová, 2013, s. 105, Mikoláš, Peterková, Tvrdíková a kol., 2011, s. 159).

### 5.4.1 PESTE analýza

PESTE analýza je analytická technika sloužící ke strategické analýze okolního prostředí firmy. Analýza zkoumá faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické a ekologické. Cílem analýzy je odhalit významné události, vlivy, rizika a jevy, které na firmu působí a ovlivňují ji. PESTE analýza je jeden z nejdůležitějších nástrojů pro sestavení úspěšné marketingové strategie (Hunter, 2014, s. 83, Jakubíková, 2013, s. 100, businessvize.cz, @2018).

**Politicko-právní prostředí.** Je dáno politickou stabilitou v dané zemi a tvoří rámec pro všechny podnikatelské a podnikové aktivity. Vývoj politicko-právního prostředí velmi významně ovlivňuje veškerá marketingová rozhodnutí. Do politicko-právního se řadí zákony (vyhlášky a nařízení), legislativy, struktura vládních výdajů, daňový systém, míra korupce, zájmové skupiny a vládní úřady, které mají vliv jak na jednotlivce, tak na nejrůznější organizace v každé společnosti. Politické dění ve státě může výrazně ovlivnit situaci na trhu, krajními situacemi může být riziko revolucí, znárodnění nebo válek (Kotler, 2007, s. 154, Jakubíková, 2013, s. 100).



**Ekonomické prostředí.** Je vymezeno vládní hospodářskou politikou, mezinárodními vztahy a druhem hospodářského mechanismu. Situace ekonomického prostředí ovlivňuje schopnost firem dosahovat patřičného zisku a determinuje tak prosperitu celého národního hospodářství (Nagyová, 2014, s. 89). Ekonomické prostředí zahrnuje faktory, které mají vliv na kupní sílu a nákupní zvyky spotřebitele (Kotler, 2018, s. 146). K těmto faktorům patří vývoj DPH, ekonomický cyklus, platební bilance státu, dostupnost úvěrů, úrokové sazby, měnové kurzy, míra nezaměstnanosti, míra inflace, rychlost růstu mezd a průměrná mzda. (Jakubíková, 2013, s. 83).

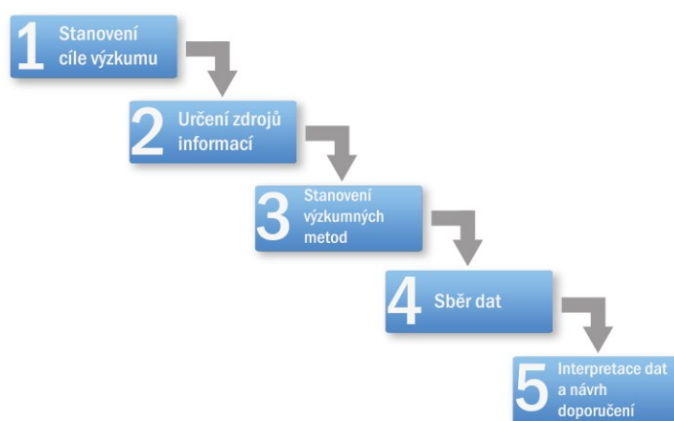
**Sociálně-kulturní prostředí.** Je definováno určitými vzorci chování jednotlivců a skupin, které jsou motivované jejich zájmy, potřebami, postoji, požadavky a vyznávanými hodnotami (Nagyová, 2014, s. 91). Sociální prostředí zahrnuje sociální stratifikaci společnosti, její uspořádání (třídy), příjmy, majetek, životní styl, úroveň vzdělání, vývoj životní úrovně (Jakubíková). Karlíček a kol. (2013, s. 66) řadí mezi sociální aspekty, také demografické faktory (velikost populace, hustota, rozmístění, porodnost, věková skladba, migrace). Kulturní prostředí je chápáno jako soubor norem chování, hodnot, postojů, idejí, rituálů či symbolů, které více méně akceptují všichni lidé žijící v dané společnosti.

**Technologické prostředí.** Zahrnuje trendy ve výzkumu a vývoji, rychlost technologických změn, objevy, patenty a podporu vlády v oblasti výzkumu (Zamazalová, 2010, s. 107). Technologické prostředí je jednou z nejrychleji se vyvíjejících složek PESTE analýzy. Změny technologického prostředí jsou pro podniky zdrojem technologického pokroku, díky kterému jsou schopny dosahovat lepších hospodářských výsledků a zvyšovat konkurenceschopnost podniku (Synek a kol., 2015, s. 20).

**Ekologické a přírodní prostředí.** Ekologické faktory nabývají v posledních letech stále většího významu. Řadí se zde životní prostředí, které je ovlivňováno činností podniku. Vztah mezi životním prostředím a podnikem může být regulován neformálně (ekologická hnutí, povědomí a ekologická kultura) nebo formálně (předpisy, zákony) (Nagyová, 2014, s. 92). Do ekologických faktorů patří koncepty týkající se udržitelného rozvoje, ekologické a jiné normy, týkající se kvality života. Přírodní prostředí zahrnuje geografické podmínky, klimatické změny a surovinové zdroje, sloužící jako vstupy do výroby (Horáková, 2014, s. 92).

## 6 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Karlíček (2018, s. 88) definuje marketingový výzkum jako důležitý nástroj, pomocí kterého marketéři snižují míru nejistoty vyplývající z neustále se měnícího marketingového prostředí. Marketingový výzkum je možné definovat jako systematický sběr, analýzu a interpretaci informací, které jsou východiskem pro marketingové rozhodování. Na obrázku (Obr. 10) jsou zobrazeny jednotlivé etapy marketingového výzkumu.



Obr. 10. Etapy marketingového výzkumu (Karlíček, 2018, s. 88)

Kotler (2007, s. 407) uvádí, že marketingový výzkum může mít tři typy cílů (informativní, deskriptivní a kauzální). Na počátku celého výzkumného procesu stojí data, ze kterých se následně vytvářejí informace. Data můžeme členit podle jejich původu na primární a sekundární (Kozel, 2011, s. 50, Tahal, 2017, s. 26).

**Primární data** nebyla dříve shromážděna nebo veřejně publikována. Výhodou je jejich aktuálnost a konkrétnost. Jejich sběr je však nákladnější a výrazně pomalejší než při čerpání ze sekundárních zdrojů (Kozel, 2011, s. 55). Do základních technik sběru primárních informací patří pozorování, dotazování a experiment (Kotler, 2007, s. 443).

**Sekundární data** jsou získávána zpracováním dat, která byla již dříve shromážděna někým jiným, většinou pro jiný účel než pro konkrétní problém, který je pomocí marketingového výzkumu řešen (Kozel, 2011, s. 84). Výhodou je jejich dostupnost, rychlé, snadné a poměrně levné pořízení. Nevýhodou je nevhodná struktura a zastaralost informací (Chovancová, Pilík a Podaná, 2008, s. 76).

## 6.1 Kvalitativní výzkum

Kvalitativní výzkum byl dlouhodobě podceňován, ale v posledních letech, kdy je trh čím dál nasycenější a méně předvídatelný, jeho význam v marketingovém výzkumu roste (Kozel, 2011, s. 165). Cílem kvalitativního výzkumu je porozumět způsobu rozhodování zákazníků, jejich myšlenkovým pochodům, stimulům a motivaci. Dává odpověď na otázku „proč“? Kvalitativní výzkum probíhá na základě strukturovaného rozhovoru mezi výzkumníkem (moderátorem) a menší skupinkou respondentů nebo jednotlivci (Tahal, 2017, s. 31). V rámci rozhovoru s respondenty jsou využívány techniky, které mají původ v sociologii a psychologii, patří mezi ně (Tahal, 2017, s. 45-46):

- Projektivní techniky (bublinový test, technika mimozemšťan, personifikace/animalizace, dokončování vět a příběhů, hraní rolí, technika třetí osoby).
- Skupinový rozhovor (Focus group).
- Individuální hloubkové rozhovory.
- Asociační testy a procedury.

## 6.2 Kvantitativní výzkum

Kvantitativní výzkum je zaměřen na získávání dat o četnosti výskytu něčeho, co již proběhlo nebo se právě děje, jen výjimečně je zkoumána budoucnost. Cílem kvantitativního výzkumu je získat měřitelná číselná data a odpověď na otázku „kolik“. Kvantitativní výzkum většinou zahrnuje velký soubor respondentů (Kozel, 2011, s. 160). Výstupem jsou nejčastěji tabulky a grafy, které poskytují informace o zastoupení sledovaného názoru nebo jevu v cílové populaci, a to buď formou relativní četnosti (vyjádření v procentech) nebo absolutní četnosti (Tahal, 2017, s. 46). V rámci kvantitativního výzkumu jsou využívány níže uvedené nástroje (Machková, 2015, s. 48):

- Standardizované dotazování (osobní, písemné, telefonické, online).
- Omnibusové šetření.
- Panelový výzkum.
- Ankety.
- Strukturované pozorování.
- Obsahová analýza dokumentů.

## 7 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI – TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

V teoretické části diplomové práce je zpracována literární rešerše z české i zahraniční odborné literatury a internetových zdrojů zaměřených zejména na problematiku marketingu, marketingové komunikace a strategických situačních marketingových analýz.

První kapitola je zaměřena na definování pojmu marketing a jeho dnešního významu pro společnost. Definicí marketingu existuje celá řada, a to z důvodu jeho nepřetržitého vývoje a neustálým změnám jeho celkové podstaty. V diplomové práci jsou pro srovnání uvedeny definice od Americké marketingové asociace a významných zahraničních autorů Kotlera a Kellera. Dále je v kapitole stručně popsána historie marketingu, jehož kořeny sahají překvapivě až do dob starověkých civilizací, a vývoj jednotlivých marketingových koncepcí.

Další kapitola je zaměřena na marketingový mix, který patří k základním a jedním z nejdůležitějších marketingových prostředků, které pomáhají stanovit strategii podniku. Základní marketingový mix je tvořen čtyřmi složkami (produkt, cena, místo a propagace). Podniky poskytující služby by měly používat tak zvaný rozšířený marketingový mix a přidat ke klasickému mixu další tři složky (lidé, procesy a materiální prostředí).

Součástí marketingového mixu je komunikační mix. V kapitole komunikační mix je vymezen komunikační proces a popsány důležité osobní i neosobní nástroje marketingové komunikace, prostřednictvím kterých podniky komunikují s potenciálními i stálými zákazníky. Těmito nástroji jsou reklama, osobní prodej, podpora prodeje, public relations, přímý marketing, výstavy a veletrhy a v neposlední řadě také sponzoring. Závěr kapitoly je věnován integrované marketingové komunikaci, jejímž cílem je provázat veškeré komunikační aktivity tak, aby působily na určenou cílovou skupinu zákazníků co nejefektivněji.

Na komunikační mix plynule navazuje kapitola přibližující vybrané moderní trendy marketingové komunikace. Marketing patří k nejrychleji se vyvíjejícím odvětvím, proto je nezbytné tyto nové trendy neustále sledovat. V kapitole jsou popsány následující vybrané moderní trendy: ambush marketing, cross promotion, digitální marketing, event marketing, guerilla marketing, neuromarketing, product placement, content marketing a WOM marketing.

Předposlední kapitola je zaměřena na analýzu marketingového prostředí prostřednictvím vybraných strategických situačních analýz. Marketingové prostředí se skládá z vnitřního mikroprostředí, mezoprostředí a vnějšího makroprostředí. K analýze mikroprostředí podniku je určena například analýza 7S McKinsey, která zahrnuje analýzu sedmi klíčových faktorů úspěchu. Těmito faktory jsou strategie, struktura, systémy, styl, zaměstnanci, schopnosti a sdílené hodnoty daného podniku. Mezoprostředí je definováno Porterovým modelem pěti konkurenčních sil, který slouží ke zhodnocení aktuální konkurenční situace dané firmy na trhu. S konkurencí pracuje také benchmarking, jehož podstatou je porovnávání výsledků dané firmy s konkurencí v odvětví a zvyšování tak kvality a efektivnosti v podniku. V závěru podkapitoly je představena SWOT analýza, sloužící k prezentování výsledků ze situačních analýz. Nejdůležitější faktory z těchto analýz jsou rozděleny do čtyř skupin (slabé stránky, silné stránky, příležitosti a hrozby). Dále je v kapitole popsána PESTE analýza, pomocí které je analyzováno makroprostředí firmy. Prostřednictvím PESTE analýzy jsou analyzovány politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické a ekologické faktory.

Závěrečná kapitola teoretické části je zaměřena na marketingový výzkum, který je důležitou součástí tvorby marketingové i podnikové strategie. Marketingový výzkum slouží k pochopení potřeb, přání a tržního chování zákazníků a snižuje tak míru nejistoty při rozhodování. Obecně může být marketingový výzkum rozdělen na kvantitativní a kvalitativní, oba přístupy zahrnují rozdílné metody výzkumu, vzájemně se však doplňují.

V praktické části diplomové práce budou nabyté poznatky z teoretické části aplikovány na reálné prostředí. Dále budou hledány odpovědi na tři výzkumné otázky, které byly definovány na základě zpracování teoretických východisek a využitím indukce, jedné z logických (teoretických) metod.

- *Výzkumná otázka číslo 1: Aplikuje vybraná společnost podporu prodeje pro stimulaci zákazníků k nákupu?*
- *Výzkumná otázka číslo 2: Používá vybraná společnost pro komunikaci se zákazníky webové stránky?*
- *Výzkumná otázka číslo 3: Komunikuje vybraná společnost se svými zákazníky prostřednictvím sociálních sítí?*

Pro zodpovězení výše uvedených výzkumných otázek bude využito zejména dedukce, jedné z logických (teoretických) metod.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## **8 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI A JEJÍ ANALÝZA METODOU 7S MC KINSEY**

Vybraná společnost působí v Břeclavi v oblasti oční optiky a optometrie. Založena byla v roce 2000 jako živnost. Později, v roce 2015, se majitelka rozhodla změnit formu podnikání na společnost s ručením omezeným se základním kapitálem CZK 100 000. Jedná se o rodinný podnik, který klade důraz na profesionalitu, tradici, zkušenosti a vstřícný, individuální přístup (Interview s vybraným zaměstnancem, interní dokumenty vybrané společnosti).

Vybraná společnost má v nabídce širokou škálu brýlových obrub, brýlových čoček, kontaktních čoček, slunečních brýlí a dalšího doplňkového zboží. Od roku 2013 je v prodejně zřízena moderní vyšetřovna zraku (Interview s vybraným zaměstnancem).

V prodejně, která je umístěna v centru města, pracují pouze dva stálí zaměstnanci a příležitostně jeden brigádník, který si zde plní svou školní praxi v oboru optika a optometrie. Z hlediska počtu zaměstnanců a ročního obratu se dá vybraná společnost označit za mikropodnik (Interview s vybraným zaměstnancem).

Všichni zaměstnanci mají odborné vzdělání a pravidelně se účastní odborných školení a workshopů. Vybraná společnost je členem Společenstva očních optiků a optometristů i České kontaktologické společnosti (Interview s vybraným zaměstnancem).

### **8.1 Analýza vybrané společnosti metodou 7S McKinsey**

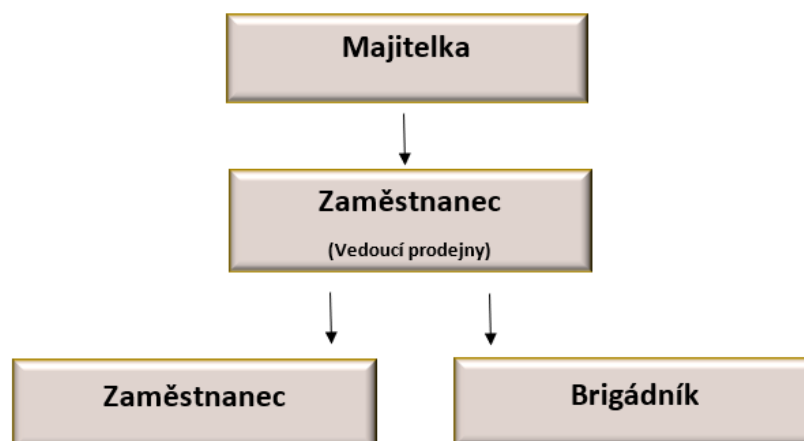
V této kapitole budou prostřednictvím metody 7S McKinsey analyzovány interní faktory vybrané společnosti (struktura, systémy, strategie, zaměstnanci, schopnosti, styl řízení a sdílené hodnoty). Analýza bude uskutečněna za pomoci sekundárních zdrojů a kvalitativního výzkumu.

#### **8.1.1 Struktura (Structure)**

Vzhledem ke skutečnosti, že se jedná o společnost s ručením omezením, nejvyšší moc je v rukou společníka, tedy majitelky, která vlastní 100 % podílu. Statutární orgán tvoří dva jednatele (majitelka a vedoucí prodejny), kteří jednají za společnost samostatně. Vedoucí prodejny je, kromě klasické náplně práce oční optika, zodpovědná také za plynulý chod prodejny, personální a organizační záležitosti a inventuru zboží. Zaměstnankyně je zodpovědná za seřizování a prodej korekčních pomůcek, poskytuje poradenskou činnost,

pomáhá při výběru brýlí a měří zrak. Brigádnice pomáhá při seřizování a sestavování brýlí a komunikuje se zákazníky.

Dle míry delegace pravomoci a zodpovědnosti je organizační struktura ve vybrané oční optice **centralizovaná**, o důležitých záležitostech rozhodují pouze osoby na vyšších pozicích (majitelka a vedoucí prodejny). Tyto osoby mají větší pravomoci a odpovědnost než osoby na nižších pozicích. Z hlediska podřízenosti a nadřízenosti se jedná o **liniovou** organizační strukturu, dělba práce je ve vertikálním směru, zaměstnanci mají jednoho odpovědného vedoucího a mají jasně vymezené vazby mezi nadřízenými a podřízenými. Dle členitosti se jedná o strukturu **plochou** (horizontální), jelikož se ve vybrané společnosti nachází nízký počet stupňů řízení a organizačních jednotek. Co se týče formálnosti, vybraná oční optika má **formální** organizační strukturu, zaměstnanci mají jasně vymezenou práci, úkoly a povinnosti. Organizační struktura vybrané oční optiky je graficky znázorněna na obrázku (Obr. 11).



Obr. 11. Organizační schéma vybrané oční optiky (Vlastní zpracování dle interních dokumentů vybrané společnosti)

### 8.1.2 Systémy (Systems)

Aby byly procesy ve vybrané společnosti co nejefektivnější a nedocházelo ke zbytečným chybám, používá vybraná společnost speciální IT software NEWTON. Jedná se o nástroj pro komplexní správu oční optiky, který se skládá z několika modulů (například evidence zákazníků, evidence brýlových zakázek, evidence zakázkových karet, evidence vyšetření, evidence optických pomůcek a zdravotnických prostředků, vedení skladu). Zákazníci, kteří vybranou společnost již dříve navštívili, mají v systému vedenou svou kartu, proto stačí pouze nahlásit jméno a příjmení a oční optici okamžitě ví všechny potřebné informace



o zákazníkovi, které již dříve shromáždili. Software tak šetří čas jak zákazníkům, tak očním optikům, kteří dokáží obsloužit více zákazníků za kratší čas. Pro řešení účetních, daňových a legislativních záležitostí je využíván ekonomický portál POHODA.

System interní komunikace není, vzhledem ke skutečnosti, že ve vybrané společnosti pracuje jen velmi malý počet zaměstnanců, vůbec složitý. Nejčastější komunikací je komunikace přímá, dále je k interní komunikaci využíván mobilní telefon (SMS, hovory), aplikace WhatsApp nebo pravidelné firemní schůzky. Komunikace se zákazníky je buď osobní nebo probíhá prostřednictvím mobilního telefonu (informační SMS po dokončení zakázky).

### **8.1.3 Strategie (Strategy)**

Posláním vybrané oční optiky je hledat a poskytovat zákazníkům nejlepší možné řešení v péči o zrak. Vizí je kvalifikovaně pomáhat za pomoci nejmodernějších postupů a široké nabídky sortimentu co nejvíce lidem s očními vadami, a být tak jedničkou na břeclovském trhu. Velký důraz je kladen na individuální a osobní přístup k zákazníkům. Zaměstnanci jsou velmi empatičtí, snaží se nejdříve zjistit přání a potřeby zákazníků a následně najít nejlepší řešení, které zákazníkovi maximálně vyhovuje. Zásadou je zákazníkovi nic nevnucovat a nevyvíjet na něj zbytečný tlak, jak to v některých očních optikách bývá, důležité pro vybranou oční optiku je, aby se zákazník cítil uvolněně „jako doma“. Tomu napomáhá také příjemné prostředí prodejny, které působí velmi útulně a od ostatních břeclovských očních optik se svým stylem výrazně liší. Sortiment vybrané oční optiky je pravidelně aktualizován dle nejnovějších trendů, v nabídce se nachází také extravagantní kousky pro odvážnější zákazníky. Vybraná oční optika, má vlastní sklad a dílnu s moderním brusem na brýlové čočky, proto nabízí zhotovení brýlí již do hodiny. To je oproti jiným některým jiným očním optikám obrovská výhoda, jelikož rychlost zhotovení brýlí je jedním z hlavních faktorů, dle kterých si zákazníci oční optiku vybírají. Zákazníkům je nabízeno měření zraku a servis brýlí zdarma, což není ve všech očních optikách samozřejmostí.

### **8.1.4 Zaměstnanci (Staff)**

Zaměstnanci mají klasickou, osmihodinovou směnu, od pondělí do pátku (09.00 hodin do 17.00 hodin). Majitelka poskytuje zaměstnancům slevu na dioptrické či sluneční brýle a kontaktní čočky. Zaměstnanci mají také k dispozici pět týdnů dovolené, stravenky a MultiSport kartu. Pokud jsou v oční optice výrazně vyšší tržby než obvykle, jsou zaměstnancům poskytovány finanční odměny. Možnost se vzdělávat a osobně rozvíjet na

odborných seminářích, workshopech, výstavách a veletrzích je ve vybrané oční optice samozřejmostí.

#### **8.1.5 Schopnosti (Skills)**

K výkonu práce očního optika je nutné mít vhodné odborné vzdělání. Jedná se buď o vysokoškolské, vyšší odborné nebo odborné středoškolské vzdělání v jednom z těchto oborů: optika a optometrie, oční optik nebo oční technik. Oční optici musí být velmi pečliví a zruční. Zaměstnanci ve vybrané oční optice musí být schopni sestavit dioptrické brýle na lékařský předpis, změřit zrak a správně určit jeho korekci, provádět opravy a servis brýlí. Výborné komunikační dovednosti, které jsou důležité pro poskytování odborných informací a poradenství při výběru brýlí a kontaktních čoček jsou nezbytností. Majitelka vybrané oční optiky klade důraz na přátelský a osobní přístup k zákazníkům, k tomu je zapotřební empatie a trpělivost ze strany zaměstnanců. Zaměstnanci musí ovládat alespoň základy německého jazyka, jelikož se vybraná oční optika nachází nedaleko rakouských hranic, a proto má i německy mluvící zákazníky. Dále zaměstnanci musí být schopni pracovat v programu NEWTON. Zaměstnanci se pravidelně vzdělávají a sledují novinky v oboru prostřednictvím výstav a veletrhů a odborných webových stránek. Všichni zaměstnanci prošli školením BOZP o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci.

#### **8.1.6 Styl manažerské práce (Style)**

Styl řízení ve vybrané společnosti se dá označit jako demokratický. Majitelka úzce spolupracuje s podřízenými a akceptuje je jako své rovnocenné partnery. Dává jim prostor k vlastním nápadům, iniciativě a zapojuje je do rozhodování. Zaměstnanci mají své pravomoci a zodpovědnost za určité úkoly, tím dochází k rozvíjení samostatnosti k upevňování důvěry. Majitelka často diskutuje se zaměstnanci o problémech, na které hledají společná řešení, konečná rozhodnutí jsou však vždy na majitelce, která má přirozenou autoritu. Prolínají se zde vztahy formální i neformální, celková atmosféra je velmi přátelská a uvolněná, což motivuje zaměstnance k lepšímu pracovnímu výkonu a chuti do práce.

#### **8.1.7 Sdílené hodnoty (Shared values)**

Firemní hodnoty vybrané společnosti jsou sdíleny a uznávány na všech úrovních organizační struktury. Hodnoty vybrané oční optiky vymezují postoje k podnikání, principy a způsoby chování k zákazníkům. Hlavními hodnotami, na kterých si vybraná oční optika zakládá, jsou

profesionalita, kvalita, lidskost, empatie, individuální přístup a rozumné ceny. Vybraná oční optika si váží všech zákazníků, jejich problémy a starosti bere jako výzvu, kterou se snaží vždy co nejrychleji a nejlépe vyřešit.

## 8.2 STP analýza vybrané společnosti

Pomocí STP analýzy budou zákazníci vybrané společnosti rozděleni dle charakteristických vlastností do homogenních segmentů. Následně budou vybrány takové segmenty, které jsou z hlediska objemu tržeb pro podnik nejdůležitější. Na závěr bude definováno umístění vybrané společnosti v myslích zákazníků.

Analýza STP bude sestavena na základě interních dokumentů a interview se zaměstnancem vybrané společnosti.

### 8.2.1 Segmentace (Segmentation)

Zákazníky vybrané oční optiky lze rozdělit do jednotlivých segmentů na základě druhu poptávaného zboží a dvou demografických ukazatelů (věk a finanční rozpočet). Na základě druhu poptávaného zboží jsou zákazníci rozděleni do dvou skupin.

- Zákazníci poptávající dioptrické brýle.
- Zákazníci poptávající doplňkové zboží (sluneční brýle, kontaktní čočky, čisticí prostředky na brýle, pouzdra, lupy atd.).

Dle věku jsou zákazníci rozděleni do čtyř kategorií:

- Děti (2–13 let).
- Dospívající (14–17 let).
- Dospělí (18–59 let).
- Senioři (60 a více let).

Dle finančního rozpočtu se zákazníci dělí na:

- Zákazníci poptávající zboží nižší cenové kategorie.
- Zákazníci poptávající zboží vyšší cenové kategorie.

Celkově jsou zákazníci rozděleni do šestnácti segmentů, které jsou přehledně zobrazeny v následující tabulce (Tab. 2).

Tab. 2. Segmentace zákazníků (Vlastní zpracování dle interních dokumentů vybrané společnosti)

Segment	Věk zákazníka	Zboží	Finanční rozpočet
1	2-13 let	Dioptrické brýle	Nižší cenová kategorie
2	2-13 let	Dioptrické brýle	Vyšší cenová kategorie
3	2-13 let	Doplňkové zboží	Nižší cenová kategorie
4	2-13 let	Doplňkové zboží	Vyšší cenová kategorie
5	14-17 let	Dioptrické brýle	Nižší cenová kategorie
6	14-17 let	Dioptrické brýle	Vyšší cenová kategorie
7	14-17 let	Doplňkové zboží	Nižší cenová kategorie
8	14-17 let	Doplňkové zboží	Vyšší cenová kategorie
9	18-59 let	Dioptrické brýle	Nižší cenová kategorie
10	18-59 let	Dioptrické brýle	Vyšší cenová kategorie
11	18-59 let	Doplňkové zboží	Nižší cenová kategorie
12	18-59 let	Doplňkové zboží	Vyšší cenová kategorie
13	60 a více let	Dioptrické brýle	Nižší cenová kategorie
14	60 a více let	Dioptrické brýle	Vyšší cenová kategorie
15	60 a více let	Doplňkové zboží	Nižší cenová kategorie
16	60 a více let	Doplňkové zboží	Vyšší cenová kategorie

### 8.2.2 Zacílení (Targeting)

Vybraná oční optika se nejvíce zaměřuje na segmenty č. 9 a č. 10 (dospělí, kteří poptávají dioptrické brýle nižší i vyšší cenové kategorie). Tito zákazníci navštěvují vybranou oční optiku nejčastěji a přinášejí tak největší objem tržeb. Tomu odpovídá také nabídka sortimentu, jelikož v prodejně je největší výběr dioptrických brýlí právě pro dospělé zákazníky. Na dospělé zákazníky je cíleno pomocí reklamy na Facebooku.

Vedení prodejny uvažuje o větším zacílení na segment č. 13 (senioři, poptávající dioptrické brýle nižší cenové kategorie). Seniorů každoročně přibývá a jsou mnohem aktivnější než dříve, jejich nároky na kvalitu života se zvyšují, proto řada z nich přestává kupovat extrémně levné a nekvalitní brýle ze supermarketů a drogerií.

Velký potenciál má také segment č. 1 (děti, jejichž rodiče poptávají dioptrické brýle nižší cenové kategorie), na který by se mohla vybraná oční optika v budoucnu zaměřit. Počet dětí s oční vadou, vlivem změn v životním stylu, rychle narůstá. Rodiče těchto dětí většinou volí levnější variantu dioptrických brýlí, jelikož u dětí dochází vlivem vývoje obličeje, rychlejší změně dioptrií, častějším ztrátám či poškozením dioptrických brýlí k častějšímu pořízení brýlí nových.

### 8.2.3 Umístění (Positioning)

Vybraná oční optika má velmi dobré postavení na trhu, a to především díky dvacetileté tradici, lidskému přístupu, kvalitnímu zboží a službám. Velkou výhodou, oproti konkurentům, je rychlost sestavení dioptrických brýlí, většinou je zakázka hotová za hodinu. To je možné díky vlastní dílně, skladu a sehranému týmu. Rychlost zakázky tvoří přidanou hodnotu pro zákazníky, kteří mají svou zakázku téměř okamžitě. Velkou výhodou jsou také služby zdarma (měření zraku, čištění a servis brýlí, nácvik nasazování kontaktních čoček, odborné konzultace). Cílem vybrané společnosti je být vnímána jako špičkový podnik, kde se zákazníci cítí příjemně a nezděrahnají se přijít vyřešit jakýkoliv problém týkající se jejich zraku.

## 8.3 Analýza marketingového mixu vybrané společnosti

Následující kapitola se zaměřuje na analýzu jednotlivých prvků marketingového mixu, které vybraná oční optika používá k tomu, aby dosáhla svých strategických cílů na trhu. Do těchto prvků patří produkt a služba, cena, místo (distribuce), propagace, lidé, procesy a materiální prostředí. Analýza marketingového mixu je zpracována prostřednictvím kvalitativního výzkumu, který zahrnuje analýzu interních materiálů a polostandardizovaná interview s vybranými zaměstnanci.

### 8.3.1 Produkt a služba

Hlavní činností vybrané oční optiky je sestavování a prodej dioptrických brýlí. Prodej dioptrických brýlí tvoří zhruba 80 % celkových tržeb. Zákazníci si mohou vybírat z více než 300 modelů brýlových obrub nejen od českých, ale i zahraničních značek (např. Okulu, Bruno Banani, Cubista, Horsefeathers, Hannah, Mono, Reserve). V nabídce jsou plastové, kovové a dřevěné brýlové obruby různých stylů, sortiment brýlových obrub je každoročně obměňován dle aktuálních trendů. K dispozici je také široký sortiment brýlových čoček (skleněné, ale i plastové, které jsou odolnější proti rozbití), korigující veškeré běžné poruchy zraku. Nabídka brýlových čoček je následující:

- Jednoohniskové.
- Víceohniskové (bifokální, multifokální).
- Samozabarvovací.
- Kancelářské.
- Ztenčené.

Brýlové čočky mohou být ve vybrané oční optice doplněny různými povrchovými úpravami, které slouží k prodloužení životnosti brýlí, zvýšení komfortu zákazníka a zlepšení vlastností brýlových čoček. Mezi tyto povrchové úpravy patří:

- Tvrzení brýlových čoček (skleněných i plastových).
- Přidání antireflexní vrstvy.
- Přidání antistatické vrstvy.
- Přidání hydrofobní vrstvy.
- Přidání UV filtru.
- Přidání ochranné vrstvy Blue.
- Přidání OPTIFOG vrstvy.

Vedlejším zbožím, které tvoří zhruba 20 % objemu prodeje, jsou sluneční brýle (nedioptrické i dioptrické), kontaktní čočky, pouzdra na brýle i kontaktní čočky, roztoky pro kontaktní čočky, potřeby pro čištění a udržování brýlí a lupy. Co se týká služeb, vybraná oční optika nabízí odborné poradenství a konzultace (např. zácvek pro manipulaci s kontaktními čočkami, výběr vhodných brýlových obrub), odborné vyšetření zraku (určení vhodné dioptrické korekce), servis, čištění a drobné úpravy brýlí.

### 8.3.2 Cena

Ve vybrané oční optice je aplikována strategie nákladově orientované ceny. Cena nabízeného zboží vychází z kalkulace úplných nákladů na výrobu produktu, ke kterým je následně přičtena přírážka. Přírážka se u jednotlivého zboží liší, u dioptrických a slunečních brýlí je přírážka v rozmezí 50 % až 60 %, u kontaktních čoček 30 %, ostatní doplňkové zboží, jako jsou pouzdra na brýle, roztoky, čistící prostředky na brýle, lupy atd., je prodáváno s přírážkou 20 %.

V prodejně se nachází zboží různých cenových kategorií. U dioptrických brýlí je cena složena ze dvou částí (obrub a brýlových čoček). Cena za obruby se pohybuje v rozmezí CZK 370 až CZK 7 000 (dle materiálu, kvality zpracování, designu a značky). Cena brýlových čoček se pohybuje v rozmezí od CZK 70/ks až CZK 6 089/ks (dle typu, materiálu, dioptrií a povrchové úpravě). Nejlevnější model brýlí se dá v dané optice pořídit za CZK 510. Dá se říct, že zboží v prodejně se nachází v nižší cenové hladině. Veškeré služby, uvedené v odstavci výše, jsou poskytovány zdarma.

### 8.3.3 Místo a distribuce

Vybraná oční optika má strategickou polohu v centru města Břeclavi. V blízkosti oční optiky se nachází lékárna, banka a obchody, které tak přispívají k vyšší koncentraci procházejících a tím i potenciálních zákazníků. Zákazníci přijíždějící autem mohou pohodlně zaparkovat

nedaleko prodejny na městském parkovišti. Břeclav je známá tím, že zde jezdí hodně lidí na kole, pro tento typ zákazníků byl před prodejnou zřízen stojan na kola, kde si mohou zákazníci své kolo bezpečně uzamknout. Prodejna je bezbariérová a její rozloha činí 68 m<sup>2</sup>. Tato plocha je rozdělena na pět částí (prodejna, vyšetřovna, dílna, sklad, zázemí).

Kolekce dioptrických a slunečních brýlí jsou vybírány z široké nabídky od obchodních zástupců dodavatelských firem. Majitelka klade důraz na nejnovější trendy, proto tito obchodní zástupci navštěvují prodejnu několikrát ročně. Doba mezi jednotlivými návštěvami je individuální a u jednotlivých obchodních zástupců se liší, někteří přicházejí s novým zbožím každý měsíc, jiní navštěvují vybranou oční optiku dvakrát ročně. Ve vybrané oční optice je preferován komisioní prodej. Zboží vybrané od obchodních zástupců je pouze „vypůjčeno“, k jeho zaplacení dochází až v momentě, kdy je daný produkt zakoupen zákazníkem. Díky tomu může mít majitelka v prodejně bohatší sortiment a více experimentovat s extravagantními kousky. Zboží, které se neprodá, je vráceno zpět dodavateli. Ostatní zboží je objednáváno přímo od dodavatelů telefonicky nebo prostřednictvím e-shopů. Vybrané zboží je následně doručeno do vybrané oční optiky prostřednictvím České pošty nebo PPL, kde je umístěno do prodejny nebo skladu.

#### **8.3.4 Propagace**

Propagace je detailně popsána v kapitole 11 Analýza současného stavu marketingové komunikace vybrané společnosti.

#### **8.3.5 Lidé**

Majitelka vybrané oční optiky má pouze dvě stálé zaměstnankyně a jednu brigádníci, která pomáhá v oční optice jen příležitostně. Zaměstnankyně, která je zároveň vedoucí prodejny má vystudovaný vysokoškolský obor optika a optometrie a téměř dvacetiletou praxi. Druhá zaměstnankyně má vystudovaný středoškolský obor oční optik a pětiletou praxi. Brigádnice aktuálně studuje vysokoškolský obor optika a optometrie. Společně všichni tvoří sešraný, poměrně mladý kolektiv. Všichni zaměstnanci se neustále odborně vzdělávají prostřednictvím seminářů, workshopů, výstav a veletrhů. Na odborných webových stránkách určených pro optometry a oční optiky sledují novinky a trendy v oboru.

### 8.3.6 Procesy

Proces prodeje zboží zákazníkům probíhá osobně v kamenné prodejně vybrané společnosti. Jednotlivé procesy se liší, dle druhu prodávaného zboží nebo poskytované služby. K analýze byl vybrán proces prodeje dioptrických brýlí, který probíhá ve vybrané společnosti nejčastěji. Proces prodeje dioptrických brýlí probíhá následovně:

1. Vstup zákazníka do prodejny.
2. Zahájení konverzace se zákazníkem (oční optik zjistí zákaznickovy požadavky a potřeby ohledně dioptrických brýlí).
3. Má zákazník předpis na dioptrické brýle od lékaře?
  - Ano (oční optik přistoupí k výběru brýlových obrub).
  - Ne (oční optik změří zákazníkovi dioptrie a určí správnou korekci zraku).
4. Výběr brýlových obrub.
5. Je zákazník spokojen s designem, vlastnostmi a cenou brýlových obrub?
  - Ano (oční optik přistoupí k výběru brýlových čoček).
  - Ne (ukončení spolupráce).
6. Výběr brýlových čoček (např. klasické, ztenčené, samozabarvovací, kancelářské).
7. Přeje si zákazník přidat povrchovou úpravu brýlových čoček (např. antireflexní, antistatická, hydrofobní)?
  - Ano (vyčíslení konečné ceny brýlí s povrchovou úpravou).
  - Ne (vyčíslení konečné ceny brýlí bez povrchové úpravy).
8. Vyčíslení konečné ceny dioptrických brýlí s/bez povrchové úpravy brýlových čoček.
9. Je zákazník veden ve firemní databázi?
  - Ano (zadání zakázky do firemní databáze).
  - Ne (vytvoření nového zákazníka ve firemní databázi).
10. Zadání zakázky do firemní databáze.
11. Komunikace se zákazníkem o předběžném dokončení zakázky.



12. Sestavení dioptrických brýlí, dle zadaných parametrů v dílně oční optiky.
13. Příprava dioptrických brýlí k prodeji.
14. Kontaktování zákazníka o dokončení zakázky prostřednictvím SMS.
15. Zkouška dioptrických brýlí zákazníkem.
16. Je vše v pořádku? Jsou brýle pohodlné?
  - Ano (zaplacení brýlí zákazníkem).
  - Ne (oční optik provede drobné úpravy, aby se zákazník cítil v brýlích pohodlně).
17. Zaplacení dioptrických brýlí nebo jejich zálohy (pokud se jedná o prodej na splátky).
18. Informování zákazníka o zacházení, péči a možném servisu brýlí.
19. Přeje si zákazník dát brýle do papírové tašky?
  - Ano (zákazníkovi je k brýlím přidána papírová taška).
  - Ne (rozloučení se zákazníkem).
20. Rozloučení se zákazníkem.

Vývojový diagram, který znázorňuje proces nákupu dioptrických brýlí ve vybrané společnosti je znázorněn na obrázku (Obr. 31), který je součástí přílohy (Příloha – P I).

### 8.3.7 Materiální prostředí

Materiální prostředí očních optik je částečně ovlivněno zákonem, který nařizuje věcné a technické vybavení očních optik. Vybraná oční optika prošla v nedávné době rekonstrukcí interiéru, došlo k výmalbě prodejny a k pořízení nových dřevěných stojanů na dioptrické brýle, které ladí s dřevěným prodejním pultem, úložnými prostory a podlahou. Zrekonstruovaný interiér prodejny je zobrazen na obrázku (Obr. 31), který je součástí přílohy (Příloha – P II).

Prodejna je vybavena zrcadly, ve kterých mohou zákazníci při výběru brýlí zkontrolovat a ohodnotit svůj vzhled. V rohu prodejny se nachází čekárna s pohodlným gaučem, kde mohou zákazníci, jestliže je v prodejně hodně lidí, počkat, než přijdou na řadu. V této zóně se nachází také mini herní koutek s hračkami pro malé děti, jejich čekání je tak o něco

zábavnější. Celkově je interiér laděn do přírodních tónů a teplých barev, které působí na zákazníka velmi klidně a pozitivně. V letních měsících je teplota v prodejně regulována klimatizací v zimním období je využíváno topení.

Zákazníci mají k dispozici vizitky a pohlednice s logem a základními informacemi vybrané oční optiky. Výloha prodejny je tvořena polepy, které informují potenciální i stálé zákazníky o produktech, službách a sezónních akčních nabídkách, které vybraná oční optika nabízí.

Před prodejnou se nachází dřevěná lavička s výhledem na fontánu, kde mohou zákazníci počkat na zhotovení či servis brýlí.

## 9 VYBRANÉ SITUAČNÍ MARKETINGOVÉ ANALÝZY

V následující kapitole bude vybraná oční optika zkoumána pomocí vybraných situačních analýz. Nejdříve bude pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil a benchmarkingu provedena analýza mezoprostředí. Následně bude prostřednictvím PESTE analýzy definováno makroprostředí.

### 9.1 Analýza mezoprostředí – Porterův model pěti konkurenčních sil

Pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil je analyzováno pět klíčových faktorů, které určují konkurenceschopnost vybrané oční optiky. Těmito faktory jsou vyjednávací síla odběratelů a dodavatelů, stávající konkurenti, potenciální konkurenti a hrozba substitutů. Uvedená analýza je zpracována na základě interních materiálů a interview s vybranými zaměstnanci oční optiky.

#### 9.1.1 Vyjednávací síla odběratelů

Vybraná oční optika působí na trhu již 20 let, díky tomu má vybudovanou určitou důvěru a stále zákazníky, kteří jsou většinou z Břeclavi nebo jejího blízkého okolí. V Břeclavi se nachází poměrně velký počet očních optik (7), zákazníci tak mají možnost porovnat zboží a služby s ostatními očními optikami a vybrat si takovou, která jim vyhovuje nejvíce. Při výběru oční optiky se zákazníci rozhodují zejména na základě nabídky sortimentu a služeb, ceny, lokality, dostupnosti, interiéru prodejny, odbornosti a chování personálu či případné spolupráce s očním lékařem.

Ostatní oční optiky se nachází v okruhu do 1,5 km od vybrané oční optiky, proto mohou zákazníci změnit oční optiku poměrně rychle a snadno. Vybraná oční optika se však soustředí na více segmentů od dětí až po seniory, proto je aktuální základna zákazníků poměrně široká a ztráta některého z nich není pro vybranou oční optiku kritická. Z těchto důvodů se dá vyjednávací síla odběratelů vyhodnotit jako střední.

#### 9.1.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Na trhu oční optiky působí spousta dodavatelů, kteří nabízejí velmi podobné zboží, a proto si silně konkurují. Vybraná oční optika odebírá, z důvodu rozmanitosti, zboží od více dodavatelů. S některými spolupracuje krátce, s jinými má dlouhodobou smlouvu. Dodavatelé mohou být rozdělení do pěti kategorií (uvedeni jsou pouze nejvýznamnější dodavatelé vybrané oční optiky):

Dodavatele brýlových obrub:

- OKULA.
- MI. OPTICS.
- PRONAP.
- AMBG.

Dodavatelé brýlových čoček:

- Omega Optix.
- Essilor.
- Optika Čivice.
- Rodenstock.

Dodavatelé slunečních brýlí:

- MI. OPTICS.
- SOVER.
- PRONAP.
- Snow-how.

Dodavatelé kontaktních čoček:

- Johnson & Johnson.
- CooperVision.

Dodavatelé ostatního zboží (roztoky na kontaktní čočky, pouzdra na brýle, lupy atd.):

- CooperVision (roztoky, startery, pouzdra na kontaktní čočky).
- Mr. Gain (hadříky, čističe na brýle).
- FEBA (pouzdra na brýle, hadříky).
- Kazda (pouzdra na brýle, šroubky, vrtáky).

Vybraná oční optika si může z dodavatelů vybírat, změna dodavatele je velmi rychlá a většinou bezproblémová, proto je vyjednávací síla dodavatelů slabá.

### 9.1.3 Konkurenční rivalita v odvětví (stávající konkurence)

Odvětví oční optiky je velmi perspektivní a dynamicky se rozvíjející obor, proto se na trhu nachází velké množství konkurentů. Přímou konkurenci představují ostatní oční optiky. Pozornost bude zaměřena pouze na oční optiky nacházející se v Břeclavi, které vybranou oční optiku ohrožují nejvíce. Do přímých konkurentů patří následujících šest firem:

- Oční optika Věra Mišurcová, s.r.o.
- Oční optika Havelka.
- Top Optik Grůzová, s.r.o.
- DR. OPTIK Moravia, s.r.o.
- Riess Optik, s.r.o.
- Oční optika TAS Optik, s.r.o.

Všichni výše uvedení konkurenti nabízí ne příliš diferenciovanou nabídku zboží a služeb. Konkurenti se snaží většinou odlišit cenově či nabídkou různých sezónních akcí a slev či

věrnostních programů. Pro udržení konkurenceschopnosti je nutné se neustále vzdělávat a sledovat aktuální vývoj a trendy v odvětví. Konkurenční rivalita v odvětví je silná.

#### **9.1.4 Hrozba vstupu nové firmy do odvětví (potenciální konkurenti)**

Vstup na trh oční optiky je omezen určitými bariérami, a proto v tomto odvětví nemůže podnikat každý. Podnikání v oboru oční optiky je vymezeno živnostenským zákonem, který určuje pravidla pro provozování této činnosti. Provozovatel musí mít odpovídající vzdělání či odpovědného zástupce s tímto vzděláním. Vybavení provozovny musí být v souladu s vyhláškou o povinném věcném a technickém vybavení zdravotnických zařízení. Založení kvalitní oční optiky je finančně náročné (přístroje a pomůcky do dílny, vyšetřovací přístroje a tak dále). Vybavení prodejny se tak může pohybovat v řádech milionů korun, úvěr proto často bývá nezbytností. V Břeclavi se aktuálně nachází sedm očních optik (což je vzhledem k počtu obyvatel Břeclavi poměrně vysoké číslo), které nabízí velmi podobné zboží a služby, z toho důvodu se dá trh označit za nasycený.

Potenciální konkurenti, kteří by chtěli do odvětví vstoupit a uspět, by museli najít způsob, jak se od ostatních výrazně odlišit (cenově, kvalitou, nabízeným sortimentem nebo službami, distribucí, marketingem). Výše uvedené bariéry však nejsou nepřekonatelné a každoroční nárůst očních vad nahrává potenciálním konkurentům „do karet“. Z těchto důvodů se dá hrozba vstupu nových konkurentů označit jako střední.

#### **9.1.5 Hrozba vzniku substitutu**

Vybraná oční optika je ohrožována také řadou substitutů, které řeší korekci zraku jiným přístupem či metodami.

Stále více lidí s oční vadou vyhledává službu OptikDoDomu. Jedná se o netradiční způsob prodeje brýlí, který v Česku funguje od roku 2010. Od „tradičních“ očních optik se liší tím, že oční optik přijde k zákazníkovi přímo domů, proto zákazníci nemusí chodit do kamenného obchodu. Zákazníci si tak mohou vyzkoušet brýlové obruby z pohodlí domova v kruhu své rodiny nebo přátel. Aktuálně po celé České republice pracuje 250 „optiků do domu“, kteří poskytují zákazníkům odborné poradenství a konzultace. Firma poskytující službu OptikDoDomu nabízí vlastní kolekci značkových brýlí (Icona a Jovita), na kterých spolupracuje s vlastním výrobcem. Brýle tak mohou být distribuovány k zákazníkovi přímo z výroby, tím je přeskočeno několik distributorů a dochází k urychlení celého procesu dodání brýlí. Díky tomu mohou být brýle až o 50 % levnější než v kamenných prodejnách. Od

června letošního roku rozšířila firma své působení o mobilní vyšetřovny zraku, které se nachází v prostorném, obytném autě. Zákazníkům tak může být provedeno měření zraku téměř kdekoliv. Hodnotou pro zákazníka je ušetřený čas a peníze. Služba OptikDoDomu je pro vybranou oční optiku střední hrozbou.

Hrozbou mohou být také specializované kliniky poskytující laserové operace očí, které dokáží zbavit pacienty různých očních vad. Zájem o operaci očí roste zejména u mladších lidí, především žen. Operace očí však není pro každého, významnou roli mohou hrát zdravotní rizika a finanční náklady. Odhodlat se k operaci očí je pro řadu lidí velmi těžké rozhodnutí, spousta lidí se operace jako takové bojí, a proto volí raději klasické způsoby korekce zraku. Z toho důvodu jsou laserové operace očí pro vybranou oční optiku slabou hrozbou.

Určité riziko představují také e-shopy s kontaktními čočkami. Kontaktní čočky jsou dostupnou a pohodlnou alternativou korekce zraku. Vývoj kontaktních čoček jde neustále rychle dopředu. Aktuálně dokáží kontaktní čočky řešit více než 90 % očních vad. Oční optiky prodávají kontaktní čočky spíše jako doplňkové zboží a vzhledem k tomu, že se nejedná o rychloobrátkové zboží, jsou ceny kontaktních čoček mnohem vyšší než na e-shopech. Největšími e-shopy s kontaktními čočkami na českém trhu jsou:

- [VašeČocky.cz.](#)
- [Coolcocky.cz.](#)
- [Alensa.cz.](#)
- [Cocky-online.cz.](#)
- [Cocky-kontaktni.cz.](#)

Navzdory spoustě výhodám, které kontaktní čočky přináší, většina lidí v České republice stále volí raději klasické dioptrické brýle. Tento trend by se neměl výrazně změnit ani v blízké budoucnosti, proto e-shopy s kontaktními čočkami představují střední hrozbu.

Ve fázi vývoje je léčba očních vad pomocí buněčné terapie (podáváním vlastních kmenových buněk), která dokáže napravit poškození oka. Využívání kmenových buněk je po celém světě stále populárnější a je jen otázkou času, kdy se tato metoda léčby stane samozřejmostí. Ve fázi vývoje jsou také speciální oční kapky se syntetickým nanočásticemi, které mají sloužit k léčbě krátkozrakosti, dalekozrakosti a dalších očních vad. Pokud by se tyto metody osvědčily, lidé by v budoucnosti mohly dioptrické brýle zcela odložit. Jedná se ale o dlouhodobý proces, s nejasnými výsledky, proto je v těchto případech hrozba vzniku substitutu slabá.

### **Vyhodnocení Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil**

Pomocí Porterovy analýzy byly zanalyzovány klíčové faktory mezoprostředí, které významně ovlivňují konkurenceschopnost vybrané společnosti. Vybraná společnost působí na trhu již 20 let, díky tomu má vybudovanou důvěru zákazníků a tím i stálou klientelu. Nicméně je důležité, aby byla stále ve střehu, jelikož zákazníci mohou přejít ke konkurenci velmi snadno. Síla odběratelů byla z toho důvodu vyhodnocena jako střední. Dodavatelé jsou pro vybranou oční optiku zásadní, jelikož ovlivňují provoz a celkový dojem, který si zákazníci o vybrané oční optice vytváří. Na trhu však existuje velké množství dodavatelů, kteří nabízejí velmi podobný sortiment za obdobné ceny, proto není pro vybranou oční optiku náročné dodavatele změnit. Síla dodavatelů byla vyhodnocena jako slabá. Síla stávajících konkurentů byla vyhodnocena jako vysoká, jelikož všechny oční optiky v Břeclavi nabízejí velmi podobné zboží a služby. Aby mohly oční optiky uspět, musí se umět od konkurence odlišit a nabízet zákazníkovi co možná nejlepší přidanou hodnotu. Co se týká potenciálních konkurentů, ti musí pro vstup na trh překonat určité bariéry. Navíc trh oční optiky se dá v Břeclavi označit za nasycený, vstup nových konkurentů na trh tak není úplně jednoduchý. Na druhou stranu počet lidí s oční vadou každoročně narůstá, proto se v budoucnu mohou noví konkurenti prosadit. Síla potenciálních konkurentů je proto definována jako střední. Na závěr byla analyzována hrozba substitutů. Služba OptikDoDomu a e-shopy s kontaktními čočkami představují pro vybranou společnost střední hrozbu. Laserové operace očních vad, buněčná léčba a léčba pomocí speciálních očních kapek představují pouze slabou hrozbu.

### **9.2 Analýza mezoprostředí – benchmarking vybrané společnosti**

V následující kapitole je prostřednictvím benchmarkingu určena tržní pozice vybrané společnosti. Tržní pozice bude určena za pomoci systematického porovnávání hodnotících kritérií s konkurencí vybrané společnosti. Hodnotící kritéria se týkají především marketingové komunikace, s výjimkou dvou, které spadají do marketingového mixu (poloha a dostupnost oční optiky, interiér prodejny). Kapitola je zpracována na základě sekundárních informací, vlastního pozorování a interview se zaměstnanci vybrané společnosti. K analýze byli vybráni pouze přímí konkurenti působící v Břeclavi, kteří jsou pro vybranou oční optiku nejvíce významní. Názvy přímých konkurentů prezentují jednotlivé obrázky (Obr. 12-17).

**Oční optika Havelka**

Obr. 12. Logo oční optiky Havelka  
(optikahavelka.cz, @2020)

**Oční optika Věra Mišurcová, s.r.o.**

Obr. 13. Logo oční optiky Věra Mišurcová, s.r.o. (optikabreclav.cz, @2020)

**TOP OPTIK Grůzová, s.r.o.**

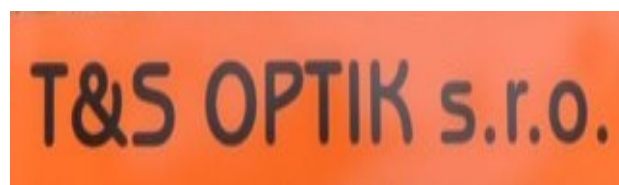
Obr. 15. Logo oční optiky TOP OPTIK  
Grůzová, s.r.o. (topoptik.cz, @2020)

**Optika Riess, s.r.o.**

Obr. 14. Logo oční optiky Riess, s.r.o.  
(Facebookové stránky optiky Riess, s.r.o.)

**Dr. OPTIK Moravia, s.r.o.**

Obr. 17. Logo oční optiky Dr. OPTIK,  
s.r.o. (doctoroptic.cz, @2020)

**TAS OPTIK, s.r.o.**

Obr. 16. Logo oční optiky TAS OPTIK s.r.o.

V tabulce (Tab. 3) jsou zobrazeny vstupní údaje o vybrané společnosti a jejich konkurentech, které budou následně využity pro benchmarking vybrané společnosti. Veškerá data v tabulce (Tab. 3) jsou zpracována ke dni 16. 07. 2020.



Tab. 3. Vstupní data pro benchmarking (Vlastní zpracování)

Hodnotící kritéria	Vybraná společnost	Oční optika Havelka	Oční optika Věra Mišurcová, s.r.o.	TOP OPTIK Grůzová, s.r.o.	Optika Riess, s.r.o.	Dr. OPTIK Moravia, s.r.o.	Oční optika TAS Optik, s.r.o.
Poloha a dostupnost oční optiky	Výborná	Chvalitebná	Chvalitebná	Chvalitebná	Dobrá	Dobrá	Dobrá
Logo	Chvalitebná	Výborná	Chvalitebná	Dobrá	Výborná	Chvalitebná	Dostatečná
Podpora prodeje	Dobrá	Dobrá	Dobrá	Výborná	Chvalitebná	Dobrá	Dobrá
PR	Dobrá	Chvalitebná	Dobrá	Výborná	Dostatečná	Chvalitebná	Dostatečná
Viditelnost na Internetu	Dobrá	Výborná	Výborná	Chvalitebná	Chvalitebná	Dobrá	Chvalitebná
Vzhled webové stránky	-	Výborná	Výborná	Chvalitebná	Výborná	Dobrá	Dostatečná
Informace na webové stránce	-	Výborná	Výborná	Chvalitebná	Výborná	Dobrá	Dobrá
Aktivita na Facebooku	Dostatečná	Dostatečná	Výborná	Výborná	Chvalitebná	Chvalitebná	-
Počet sledujících na Facebooku	299	221	611	1 194	380	317	-
Počet „To se mi líbí“ na Facebooku	287	215	598	1 178	377	314	-
Počet fotek na Timeline	24	18	819	312	8	142	-
Počet sledujících na Instagramu	-	-	-	130	207	203	-
Výloha prodejn	Chvalitebná	Chvalitebná	Dobrá	Výborná	Chvalitebná	Dostatečná	Dobrá
Interiér prodejn	Chvalitebná	Dobrá	Dobrá	Výborná	Výborná	Dostatečná	Dobrá

Zvoleným hodnotícím kritériím byly na základě konzultace s vedením vybrané oční optiky přiřazeny váhy, které jsou odvozeny od míry důležitosti pro zákazníky. Daná kritéria jsou u každé oční optiky ohodnocena pomocí číselné škály v rozpětí od jedné do pěti. Hodnota jedna značí nejlepší hodnocení, naopak hodnota pět hodnocení nejhorší. Výsledky benchmarkingu jsou zobrazeny v tabulce (Tab. 4).

Tab. 4. Benchmarking marketingové komunikace (Vlastní zpracování)

Hodnotící kritéria	Váha	Vybraná společnost	Oční optika Havelka	Oční optika Věra Míšurcová, s.r.o.	TOP OPTIK Grůzová, s.r.o.	Optika Rieš, s.r.o.	Dr. OPTIK Moravia, s.r.o.	Oční optika TAS Optik, s.r.o.
Poloha a dostupnost oční optiky	0,06	1	2	2	2	3	3	3
		0,06	0,12	0,12	0,12	0,18	0,18	0,18
Logo	0,04	2	1	2	3	1	2	4
		0,08	0,04	0,08	0,12	0,04	0,08	0,16
Podpora prodeje	0,07	3	3	3	1	2	3	3
		0,21	0,21	0,21	0,07	0,14	0,21	0,21
PR	0,04	3	2	3	1	4	2	4
		0,12	0,08	0,12	0,04	0,16	0,08	0,16
Viditelnost na Internetu	0,13	3	1	1	2	2	3	2
		0,39	0,13	0,13	0,26	0,26	0,39	0,26
Vzhled webové stránky	0,11	5	1	1	2	1	3	4
		0,55	0,11	0,11	0,22	0,11	0,33	0,44
Informace na webové stránce	0,08	5	1	1	2	1	3	3
		0,40	0,08	0,08	0,16	0,08	0,24	0,24
Aktivita na Facebooku	0,12	4	4	1	1	2	2	5
		0,48	0,24	0,12	0,12	0,24	0,24	0,60
Počet sledujících na Facebooku	0,06	4	4	2	1	3	3	5
		0,24	0,24	0,12	0,06	0,18	0,18	0,30
Počet „To se mi líbí“ na Facebooku	0,04	3	4	2	1	3	3	5
		0,12	0,16	0,08	0,04	0,12	0,12	0,20
Počet fotek na Timeline	0,03	3	3	1	2	4	2	5
		0,09	0,09	0,03	0,06	0,12	0,06	0,15
Počet sledujících na Instagramu	0,06	5	5	5	3	1	2	5
		0,30	0,30	0,30	0,18	0,06	0,12	0,30
Výloha prodejn	0,06	2	2	3	1	2	4	3
		0,12	0,12	0,18	0,06	0,12	0,24	0,18
Interiér prodejn	0,10	2	3	3	1	1	4	3
		0,20	0,30	0,30	0,10	0,10	0,40	0,30
<b>Celkem</b>	<b>1,00</b>	<b>3,36</b>	<b>2,22</b>	<b>1,98</b>	<b>1,61</b>	<b>1,91</b>	<b>2,87</b>	<b>3,68</b>

### Vyhodnocení benchmarkingu marketingové komunikace vybrané společnosti

Nejlepšího hodnocení (1,61) dosáhla oční optika TOP OPTIK Grůzová, s.r.o., která dosáhla velmi dobrých výsledků ve všech oblastech. Vybraná oční optika dosáhla hodnocení 3,36 a umístila se tak na předposledním místě, nejhůře dopadla oční optika TAS optik, s.r.o. s hodnocením 3,68. Vybraná oční optika má v porovnání s konkurenty vynikající polohu

a dostupnost (centrum města, bezbariérový přístup, parkoviště v blízkosti vybrané oční optiky). Velmi dobře hodnocen je také interiér prodejny, který prošel v nedávné době celkovou rekonstrukcí. Logo vybrané oční optiky je přehledné a oproti některým konkurentům graficky lépe zpracované. Výloha vybrané oční optiky je poměrně poutavá, avšak nedochází k častým aktualizacím jako např. v oční optice TOP OPTIK Grůzová, s.r.o. Slabší hodnocení dostala vybraná oční optika v oblasti podpory prodeje a PR. V oblasti PR by se mohla vybraná společnost inspirovat konkurenty (Oční optika Havelka, Dr. Optik Moravia, s.r.o., TOP OPTIK Grůzová, s.r.o.), kteří pravidelně spolupracují s nadacemi a pomáhají tak lépe vidět znevýhodněným osobám. Viditelnost vybrané oční optiky na Internetu je v porovnání s konkurencí poměrně špatná, vyhledávání informací zabere zákazníkovi více času. Obrovskou slabou stránkou vybrané oční optiky je absence webových stránek. Kvalitně zpracované webové stránky, s přehlednými informacemi na jednom místě jsou v dnešní době stále důležitější. Stále více lidí vyhledává informace na Internetu, díky webovým stránkám působí podniky seriózněji. Všichni konkurenti vybrané oční optiky mají webové stránky zřízené, budují si tak nejen značku, ale i vztah se zákazníky. Vybraná společnost je slabší také ve využívání sociálních sítí. Ze sociálních sítí používá pouze Facebook, kde je aktivita oproti některým konkurentům výrazně nižší, z toho důvodu je nižší i počet sledujících.

### **9.3 Analýza makroprostředí – PESTE analýza**

Prostřednictvím PESTE analýzy budou detailně zmapovány vnější faktory, které mají vliv na existenci a provoz vybrané společnosti. Analyzovány budou politicko-právní a legislativní, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické a ekologické faktory.

#### **9.3.1 Politicko-právní a legislativní faktory**

Provozování oční optiky je dáno živnostenským zákonem (zákon č. 455/1991 Sb.), který určuje podmínky pro provozování této činnosti. Vzhledem k tomu, že se jedná o ohlašovací vázanou živnost, je nutné kromě všeobecných podmínek (plnoletost, způsobilost k právním úkonům, bezúhonnost) splnit i podmínku odborné způsobilosti. Jelikož je vybraná společnost společností s ručením omezeným, je ovlivňována zákonem o obchodních korporacích (zákon č. 90/2012). Způsobilost k výkonu optometristy je vymezena zákonem č. 96/2004 Sb., který definuje podmínky k získávání a uznávání způsobilosti k výkonu

nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činností, které souvisí s poskytováním zdravotní péče (profispolecnosti.cz, @2020, zakonyprolidi.cz, @2020).

Vybavení prodejny musí být v souladu s vyhláškou č. 221/2010 Sb., ve které je definováno povinné věcné a technické vybavení zdravotnických zařízení. Pracovně-právní vztahy jsou upravovány zejména Zákoníkem práce – Zákon č. 262/2006 Sb. (zakonyprolidi.cz, @2020).

Dalšími právními faktory, ovlivňující provoz prodejny jsou zákon o evidenci tržeb – Zákon č. 112/2016 Sb., zákon o ochraně osobních údajů (zákon č. 110/2019), zákon o účetnictví (zákon č. 563/1991 Sb.), zákon o ochraně spotřebitele (zákon č. 634/1992 Sb.) upravující práva kupujícího – reklamace zboží a služeb (zakonyprolidi.cz, @2020).

Oční optiky jsou povinny dodržovat technické normy ČSN EN ISO, které jsou stanoveny Českým normalizačním institutem a Úřadem pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví v Praze. Mezi vybrané technické standardy patří následující (technické-normy-csn.cz, @2020):

- ČSN EN ISO 7998. Technická norma pro brýlové obruby.
- ČSN EN ISO 8624. Technická norma pro způsob měření brýlových obrub.
- ČSN EN ISO 12871. Technická norma pro všeobecné požadavky a zkušební metody brýlových obrub.
- ČSN EN ISO 13666. Technická norma pro brýlové čočky.
- ČSN EN ISO 18369-1. Technická norma pro kontaktní čočky.

Optometristé působící na území České republiky musí být povinně členem odborného spolku „*Společenstva českých optiků a optometristů*“, který sdružuje fyzické i právnické osoby podnikající v oboru oční optika nebo optometrie. Jedná se o největší a nejvýznamnější profesní spolek v ČR, jehož cílem je nejen hájit a podporovat podnikatelské zájmy svých členů, ale také je neustále vzdělávat a informovat v oboru oční optiky a optometrie (scoo.cz, @2020).

### 9.3.2 Ekonomické faktory

Ekonomické prostředí je v letošním roce výrazně ovlivněno pandemií COVID-19, která postihla v určité míře také Českou republiku. Opatření, která byla přijata k zastavení šíření této nákazy, mají negativní vliv na celkový vývoj ekonomiky. Negativní vývoj je zaznamenán zejména u HDP, inflace, nezaměstnanosti a měnového kurzu.

V prvním čtvrtletí roku 2020 došlo k meziročnímu poklesu HDP o 2,2 %. To je největší propad od velké ekonomické krize v roce 2009. Dle prognóz by do konce roku 2020 mělo dojít k poklesu HDP v přibližném rozmezí 5,6 % až 11 % (záleží na vývoji situace, odhady jsou nejisté, proto existuje široké rozpětí). K nejhlubšímu poklesu by mělo dojít v oblasti zahraničního obchodu a investic do fixního kapitálu. V roce 2021 by mělo dojít ke zlepšení situace, hospodářský růst by měl dosáhnout 3,1 % (mfcz.cz, @2020).

Míra inflace v červnu 2020 činila 3,1 %, došlo zejména k nárůstu cen potravin (především ovoce, zelenina, maso), nealkoholických nápojů a prostředků na bydlení. Naopak došlo k poklesu cen pohonných hmot. Dle prognóz by měla inflace koncem roku klesnout na hodnotu 2,2 % (czso.cz, @2020).

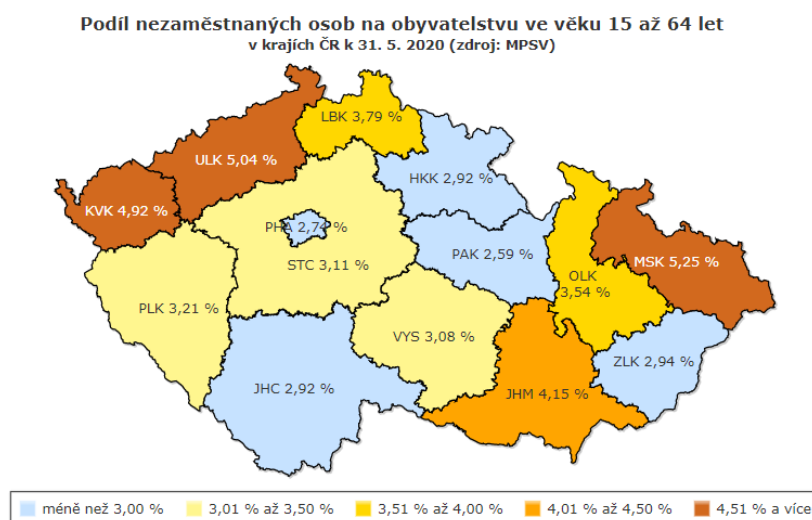
Míra nezaměstnanosti v květnu vzrostla na 3,6 %. Vzhledem k ekonomickému propadu a snížení poptávky se předpokládá zvýšení nezaměstnanosti do konce roku 2020 na 4,1 %. Navzdory tomu nezaměstnanost v České republice stále patří k nejnižším ze všech států Evropské unie (czso.cz, @2020). Podíl nezaměstnaných osob v jednotlivých krajích je zobrazen na obrázku (Obr. 18).

Minimální mzda se v roce 2020 zvýšila na CZK 14 600. Průměrná mzda v roce 2020 vzrostla meziročně o 5 % na 34 077 Kč. Nicméně vzhledem k aktuální ekonomické situaci je možné, že v roce 2021 průměrná mzda mírně klesne (investicniweb.cz, @2020).

V květnu letošního roku Česká národní banka snížila základní úrokovou sazbu na 0,25 %. Cílem tohoto snížení je zmírnění dopadů situace způsobené pandemií koronaviru na domácnosti, podnikatele a české firmy, jelikož je očekávána recese ekonomiky. Domácnostem přinášejí nižší úroky možnost levnější půjčky na bydlení, podnikům zase levnější úvěry na investice (ceskenoviny.cz, @2020).

V důsledku COVID-19 došlo také v posledních měsících k oslabení koruny vůči euru i dolaru. Ještě v únoru letošního roku koruna posilovala a pohybovala se na hodnotě 24,87 CZK/EUR, v březnu však oslabila až na úroveň 28 CZK/EUR (echo24.cz, @2020).

Obor oční optiky podléhá, dle zákona o dani z přidané hodnoty (zákon č. 235/2004 Sb.), dvěma zdaňovacím pásmům. Zdravotnické pomůcky jako jsou dioptrické brýlové čočky všech materiálů, brýlové obruby a kontaktní čočky podléhají snížené sazbě DPH 15 %, ostatní pomůcky, které jsou v rámci oční optiky prodávány, jako např. sluneční brýle nebo drobný sortiment podléhají sazbě DPH 21 % (zakonyprolidi.cz, @2020).



Obr. 18. Podíl nezaměstnaných osob v jednotlivých krajích v České republice (czso.cz, @2020)

Koronavirová krize má na vybranou společnost také negativní vliv, ale nejedná se o nic zásadního. Vybraná společnost působí ve zdravotnickém oboru, lidé tyto služby potřebují a raději se proto uskromní v jiných záležitostech. Provoz řady podniků byl během nouzového stavu v České republice pozastaven, tento zákaz se však vybrané společnosti netýkal, proto během této krize nedošlo k žádným výrazným finančním ztrátám.

### 9.3.3 Sociálně-kulturní faktory

Počet lidí s oční vadou každoročně razantně narůstá. Dle nejnovějších studií se odhaduje, že v roce 2050 bude zhruba polovina populace krátkozraká. V České republice má nějakou oční vadu zhruba 10 % populace, každý třetí člověk nosí brýle nebo kontaktní čočky. Nejčastěji lidé trpí krátkozrakostí, jedná se o tak zvanou moderní nemoc, kterou v ČR trpí asi pětina populace, ale přibývá také pacientů s šedým či zeleným zákalem, presbyopií nebo astigmatismem, který postihuje přes 30 % pacientů. Mezi hlavní příčiny nárůstu očních vad patří změna životního stylu a stárnutí populace (duovize.cz, @2016, ctidoma.cz, @2017).

Lidé tráví stále více času aktivitami, při kterých zaostřují na blízko (displej telefonu, práce s počítačem, tabletem atd.) a méně času venku v přírodě na přirozeném světle. Což má vliv zejména na děti v brzkém věku. Česká republika, se vlivem nižší porodnosti, prodlužování délky dožití a vyšší úrovni migrace, potýká, stejně jako zbytek světa, se stárnutím

obyvatelstva. V roce 2018 připadalo na 100 dětí do 15 let věku 123 seniorů ve věku 65 let a více. Na Břeclavsku, kde se vybraná oční optika nachází, tvoří senioři zhruba 20 % obyvatelstva, průměrný věk obyvatel Břeclavska je 43,3 let. Celkově v České republice tvoří senioři 19 % obyvatelstva, do konce roku 2050 by se měl podíl seniorů zvýšit na 30 %. S nárůstem počtu seniorů roste i počet očních optik. Ročně se v očních optikách v Česku přes 4 miliardy korun, aktuálně je na českém území zaevidováno přes 1600 očních optik (faei.cz, @2018, czso.cz, @2020, bvv.cz, @2018).

Korekce zraku lze řešit mnoha způsoby (například brýlemi, kontaktními čočkami nebo laserovou operací), v České republice dává 80 % lidí přednost klasickým brýlím. Brýle už nejsou ve společnosti považovány jako „handicap“, ale jako něco, co je velmi „in“. Z brýlí se stal módní doplněk, nosí je i lidé, kteří žádnou oční vadu nemají. Na trhu se tak objevují i brýle nedioptrické, s čirými skly nebo dokonce brýlové obruby bez skel. Spousta lidí totiž používá brýle k dotváření svého image a vlastního stylu. Lidé dávají přednost brýlím s výraznými, barevnými obroučky, nicméně do popředí se pomalu dostávají brýle bezobroučkové. Tento jemnější styl se stává nadcházejícím trendem. Dnešní spotřebitelé mají vyšší nároky, kladou důraz nejen na estetičnost, ale také na kvalitu a vyvíjí větší tlak na užitnou hodnotu brýlí (focusptik.cz, @2020, ocnistudio.cz, @2020).

### 9.3.4 Technologické faktory

Technologický vývoj v oboru oční optiky je velmi dynamický, proto je nutné umět včas zareagovat na nové příležitosti. Aktuálním tématem jsou technologické inovace, označované jako „Optika 4.0“, které mají tento obor v nadcházejících letech zásadně změnit. Optika „4.0“ se týká nejen tradičních služeb, ale také telemedicíny a screeningových přístrojů. Výzkum a vývoj v oblasti oční optiky je v ČR podporován Radou pro výzkum, vývoj a inovace (4oci.cz, @2018).

Velmi rychlý vývoj je zaznamenán zejména u brýlových obrub, u kterých jsou několikrát do roka prováděny změny v oblasti designu, ergonomie a také materiálu. Kromě klasického materiálu pro výrobu obrub jako je plast a kov se začíná stále více používat také dřevo (4oci.cz, @2018).

K nastupujícím trendům patří individualizace při výrobě brýlí, kdy speciální přístroje naskenují a vymodelují obličej zákazníka, kterému jsou navrženy brýle na míru. Tyto brýle mohou být následovně vytištěny na 3D tiskárně. Díky novým přístrojům se dostává do popředí také zkouška brýlí na dálku nebo telemedicína, kdy zadané parametry může

vyhodnotit lékař na druhé straně planety. V oblasti kontaktních čoček jde vývoj také rychle dopředu, zákazníci si nyní mohou vybrat se široké škály „mutací“ kontaktních čoček (bifokální, multifokální, samozabarvovací – přizpůsobující se na měnící se světlo, superhydrofobní). Ve výzkumné fázi jsou kontaktní čočky pro léčbu zánětu spojivek či bionické kontaktní čočky s mikročipem, sloužící k evidenci zdravotních informací o uživateli, asistenci zrakově postiženým lidem a pro potřeby videoherního průmyslu (4oci.cz, @2018, zdravotnickyydenik.cz, @2018).

Vybraná oční optika se snaží držet krok s nejnovějšími technologiemi a inovacemi. Vlastní moderní nástroje pro výrobu brýlových čoček (například brus na brýlové čočky, přístroj na měření ohniska brýlové čočky) a také vyšetřovací přístroje pro stanovení korekce zraku (optický biometr NIDEK, auto kerato-refraktometr, šterbinová lampa). Nabídka dioptrických i slunečních brýlí a kontaktních čoček je několikrát ročně aktualizovaná dle nejnovějších trendů (Interview s vybraným zaměstnancem).

### 9.3.5 Ekologické a environmentální faktory

Vybraná společnost si uvědomuje ekologickou odpovědnost vůči společnosti a celé planetě. Snaží se proto zahrnout do svého podnikání ekologické zásady, které přispívají k ochraně životního prostředí. Interiér prodejny je vybaven dřevěným nábytkem, včetně stojanů na dioptrické brýle a prodejního pultu. Dřevěné stojany na brýle mají delší trvanlivost a jejich likvidace je mnohem jednodušší a ekologičtější než u klasických stojanů z plastového nebo kovového materiálu. Zaměstnanci třídí vyprodukovaný odpad a filtrují odpadní vodu z brusných strojů, která může být dále využita. Zákazníkům, kteří požadují pro svůj nákup tašku, je nabídnuta recyklovatelná papírová taška. Pro osvětlení prodejny jsou používány energeticky úsporné zářivky (Interview s vybraným zaměstnancem).

### Vyhodnocení PESTE analýzy

Prostřednictvím PESTE analýzy byly podrobně zanalyzovány vnější faktory, které na vybranou společnost působí. Největší vliv na vybranou společnost mají politicko-právní a legislativní faktory, které vymezují způsob podnikání v oboru oční optiky. Vybranou společnost ovlivňuje řada zákonů, pravidel a vyhlášek. Tato legislativa může být pro mnohé podnikatele velkou bariérou, proto v oboru oční optiky nemůže podnikat každý. Velký vliv na vybranou společnost mají také ekonomické faktory, které mohou v některých případech způsobit až bankrot společnosti. Během pandemie COVID-19 došlo k negativním změnám v ekonomice a změnám kupního chování spotřebitelů. Tyto změny by však neměly mít na



vybranou společnost výrazný dopad, jelikož působí ve zdravotnickém oboru, který je pro řadu lidí nezbytný. Nicméně vzhledem k narůstající nezaměstnanosti a růstu inflace může vybraná společnost v nadcházejících měsících zaznamenat mírné snížení poptávky po dražších či luxusnějších produktech. Sociální faktory mají na vybranou společnost pozitivní dopad. Počet lidí s oční vadou, vlivem změny životního stylu a stárnutí populace, rapidně narůstá. Navíc klasické dioptrické brýle patří stále mezi nejoblíbenější prostředky pro korekci zraku. Velkou roli hraje také móda, řada lidí dnes používá brýle jako módní doplněk. Technologie jsou v oboru oční optiky klíčovým faktorem konkurenceschopnosti, proto musí být vybraná společnost obezřetná a neustále sledovat vývoj a nové trendy, které jí pomáhají k lepšímu postavení na trhu. Na závěr byly rozebrány ekologické faktory, jejichž význam v posledních letech výrazně narůstá. Vzhledem k zhoršujícímu se životnímu prostředí je kladen stále větší důraz na ekologické chování firem. Z toho důvodu se vybraná společnost snaží do svého podnikání zahrnout řadu ekologických zásad.

## 10 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

V této kapitole bude analyzován současný stav marketingové komunikace (komunikační mix) ve vybrané společnosti. Kapitola je zpracována za pomoci osobního zúčastněného pozorování ve vybrané oční optice, analýzou interních podkladů a materiálů, polostandardizovanými interview se zaměstnanci vybrané společnosti, analýzou sekundárních zdrojů a firemní stránky na sociální síti Facebook.

### 10.1 Komunikační mix vybrané společnosti

Komunikační mix vybrané společnosti zahrnuje tradiční offline reklamu, podporu prodeje, public relations, sociální sítě a YouTube. Vybraná společnost v roce 2017 najala specialistu na marketing, který navrhl a vytvořil nové, moderní logo, změnil design výlohy a staral se o firemní stránky na sociální síti Facebook. Od roku 2018 už však vybraná oční optika s tímto specialistou nespolupracuje a o veškerý marketing se stará sama.

#### 10.1.1 Reklama

Pro zviditelnění vybrané oční optiky jsou umístěny plakáty a letáčky v čekárnách tří očních lékařů na poliklinice v Břeclavi. Design plakátů i letáčků byl aktualizován před rokem. Plakáty jsou vyvěšeny, se svolením očních lékařů, na nástěnkách, které jsou pro propagaci produktů souvisejících s očima určeny. Letáčky jsou umístěny na stolečkách v čekárně a jsou průběžně doplňovány. Umístění plakátů a letáčků je velmi strategické, jelikož je cíleno přímo na segment lidí, kteří produkty a služby očních optik vyhledávají. Výhodou tohoto umístění je také vyšší důvěryhodnost, jelikož plakáty a letáčky v čekárnách očních lékařů působí na potenciální zákazníky lépe než letáčky vhozené do schránky. Lidé totiž věří, že lékaři by nenechali propagovat v čekárně něco, co není ověřené a spolehlivé. Dále má vybraná společnost založený profil na *Firmy.cz* a *Moje firma* na Google. Zákazníci zde mohou najít základní informace o vybrané společnosti, otevírací době a kontaktní údaje na vybranou společnost.

#### 10.1.2 Podpora prodeje

Podpora prodeje probíhá zejména prostřednictvím různých akcí na vybrané zboží. Jedná se například o akci na multifokální, samozabarvovací a sluneční skla. Akce na multifokální skla funguje na principu, že si zákazník zakoupí jedny brýle s multifokálními skly, ke kterým

dostane skla ke druhým brýlím za CZK 1. Multifokální skla bývají drahá, proto zákazník ušetří poměrně velkou sumu peněz. Samozabarvovací a sluneční skla bývají v určitém období prodávány se slevou. Akce neprobíhají zároveň, vždy běží akce pouze na jeden typ skel (například v letním období vybraná oční optika nabízí akci na samozabarvovací skla). K podpoře prodeje slouží také výloha oční optiky, která vizuálně láká kolemjdoucí. Výloha je sladěná s barvami vybrané oční optiky, obsahuje logo, informuje o měření zraku zdarma, zhotovení brýlí do hodiny a aktuálních akcích. Design výlohy se prakticky nemění a zůstává již několik let stejný. Na dioptrické a sluneční brýle je poskytována dva roky záruka na výrobní vady. V prodejně jsou k dispozici vizitky a pohlednice s logem a základními informacemi o vybrané oční optice.

### 10.1.3 Public relations a sponsoring

Vybraná oční optika pravidelně přispívá na provoz břeclovského ledního hokeje (HC Lvi Břeclav). Břeclavský lední hokej je na příspěvcích od sponzorů závislý, jako menší sponzor je vybraná oční optika umístěna na webových stránkách klubu. Po dobu dvou let, v letech 2017–2019, vybraná oční optika finančně pomáhala nedalekému útulku v Bulharech. Peníze putovaly na nákup granulí a zdravotní péči psů a koček v útulku. Kromě finančního příspěvku, zaměstnanci pomáhali také s občasným venčením psů. Vedoucí prodejny si dokonce jednoho pejska z útulku adoptovala. Majitelka útulku v Bulharech zveřejnila poděkování za finanční podporu a venčení psů na sociálních sítích, což vyvolalo pozitivní vlnu ohlasu od veřejnosti. V roce 2018 se vybraná oční optika zapojila do projektu „Dejme dětem dárek k Ježíšku aneb strom splněných přání“ pro děti z dětských domovů v České republice. Prostřednictvím projektu vybraná oční optika obdarovala chlapce z dětského domova značkovými botami, které si přál od Ježíška. Fotka z venčení psů v útulku Bulhary zaměstnanci vybrané oční optiky je znázorněna na obrázku (Obr. 19).



*Obr. 19. Venčení psů v útulku Bulhary zaměstnanci vybrané oční optiky (Interní materiály vybrané společnosti)*

#### 10.1.4 Sociální sítě

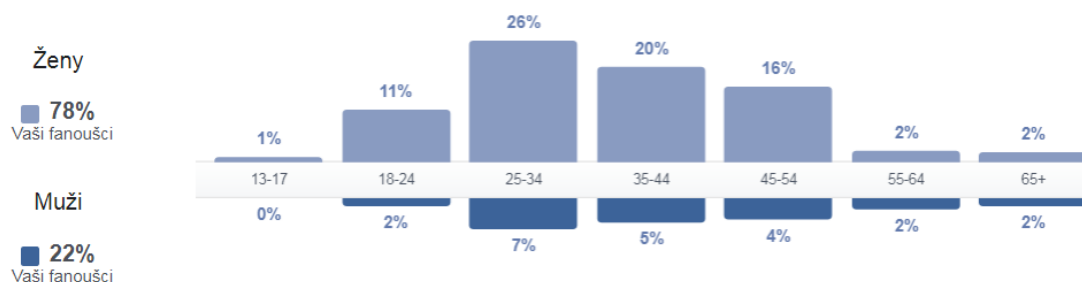
Vybraná oční optika má od ledna 2017 vytvořenou firemní stránku na sociální síti Facebook. Na stránce se nachází základní údaje o vybrané společnosti (adresa, stručný popis nabídky sortimentu a služeb, otevírací doba, telefonní číslo do prodejny a hodnocení firmy). Profil sleduje celkem 299 lidí a 287 zákazníkům se stránka vybrané oční optiky líbí (ke dni 30. 07. 2020). Na následujícím obrázku (Obr. 20) je zobrazen vývoj počtu sledujících a zobrazuje data z konce roku 2018, roku 2019 a rok 2020. Ačkoliv je v letošním roce aktivita na facebookových stránkách minimální, největší nárůst sledujících je zaznamenán právě v letošním roce. Je tomu tak nejspíš proto, že řada lidí během pandemie COVID-19 vyhledává informace o provozu a změnách ve vybrané oční optice.



*Obr. 20. Vývoj počtu sledujících facebookové stránky (Facebook.com, @2020)*

Facebookovou stránku sledují převážně ženy (78 %). Nejvíce sledují stránku ženy ve věkové kategorii 25-34 let (26 %). Početnou skupinu sledujících tvoří také ženy od 35 do 54 let. Muži, kteří sledují facebookové stránky vybrané oční optiky, spadají nejčastěji do kategorie 25-34 let. Osoby od 55 let a lidé v důchodovém věku, tvoří pouze malé procento sledujících. Tento trend je u obou pohlaví stejný.

Demografické rozdělení sledujících na základě biologického věku je podrobně zobrazeno na obrázku (Obr. 21).



Obr. 21. Demografické rozdělení sledujících dle věku (Facebook.com, @2020)

Vybraná oční optika zveřejňuje na facebookové stránce aktuality a novinky týkající se nové kolekce zboží. Aktivita na stránce je však velmi nízká a zveřejňování příspěvků je velmi nepravidelné:

- **2017** (52 příspěvků).
- **2018** (3 příspěvky).
- **2019** (11 příspěvků).
- **2020** (2 příspěvky ke dni 30. 7. 2020).

Na stránce se nachází jedno video a 34 fotek (3 profilové obrázky, 3 úvodní fotky, 24 fotek na Timeline a 4 mobilní příspěvky), což není od ledna 2017 mnoho. Prostřednictvím stránky probíhá také komunikace se zákazníky, kterým je obvykle zodpovězeno během několika hodin. Vybraná oční optika nikdy nevyužila možnost propagace své firemní stránky, pro získání vyššího počtu „To se mi líbí“.

V následující tabulce (Tab. 5) je zobrazeno celkem deset lokalit odkud pochází sledující facebookové stránky nejčastěji. Nejvíce sledujících je přímo z Břeclavi, konkrétně 134. Ostatní sledující jsou z měst a obcí v Jihomoravském kraji, výjimku tvoří pouze deset sledujících, kteří jsou z Prahy.

Tab. 5.. Deset nejčastějších lokalit sledujících (Facebook.com, @2020)

Město	Vaši fanoušci
Břeclav, Jihomoravský ...	134
Brno, Jihomoravský kraj	18
Praha	10
Velké Bílovice	9
Hodonín	9
Podivín	8
Tvrdonice	5
Hrusky	5
Moravsky Zizkov	5
Lanzhot	5

### 10.1.5 YouTube

Vybraní oční optika umístila v lednu 2017 krátké, informační video na portál YouTube. Ve videu jsou ukázány vnější a vnitřní prostory, technické vybavení, sortiment a zaměstnanci. Video má 97 shlédnutí a slouží jako video prohlídka. Žádná další videa vybraná oční optika nepublikovala.

### Zhodnocení současného stavu marketingové komunikace

Marketingová komunikace ve vybrané společnosti je na základě výše provedené analýzy velmi slabá. Kladně se dá hodnotit výborně zacílená tištěná reklama (plakáty a letáčky) v čekárnách před ordinacemi očních lékařů.

V oblasti podpory prodeje vybraná oční optika nejvíce uplatňuje nástroje týkající se speciálních akcí a zvýhodněných cen na vybrané produkty.

V oblasti public relations si vybraná oční optika také nevede špatně, svými sponzorskými příspěvky pro břeclovský hokej (HC Lvi Břeclav) a útulek Bulhary si vytváří dobré jméno a přízeň veřejnosti.

Ostatní nástroje, které vybraná společnost používá, nemají požadovanou úroveň a z toho důvodu je i jejich celková efektivita nízká.

Vybraná společnost má vytvořený firemní stránku na sociální síti Facebook, zájem o tuto sociální síť však v České republice každoročně upadá a místo toho narůstá oblíbenost sociální sítě Instagram. Z toho důvodu by měla vybraná společnost zaměřit pozornost i na Instagram. Aktivita na facebookové stránce je velmi nízká a nepravidelná, největší aktivita byla zaznamenána v roce 2017, kdy byla tato stránka spravována marketingovým specialistou. Vybraná společnost umístila také informační video na portál YouTube, žádná další videa však publikována nebyla a tento kanál tak zůstává bez aktivity.

Velkým nedostatkem je skutečnost, že vybraná společnost nemá webové stránky. Ne všichni lidé mají účet na sociální síti Facebook, proto jsou některé informace a aktuality zejména pro starší generaci obtížně dosažitelné.

Vybraná oční optika je jedinou optikou v Břeclavi, která webové stránky nemá. Kvůli absenci webových stránek je vybraná společnost na Internetu méně viditelná a potenciálním i stálým zákazníkům zabere více času, než vybranou oční optiku naleznou.

Při zadání „oční optika Břeclav“ do vyhledávače Google se vybraná oční optika zobrazí ve výsledcích vyhledávání až na osmém místě (profil vybrané oční optiky na portále *firmy.cz*). Při zadání konkrétního názvu vybrané oční optiky do vyhledávače Google se vybraná oční optika zobrazí ve výsledcích vyhledávání na čtvrtém a pátém místě (firemní facebookový profil a profil na portále *firmy.cz*).

Vybraná oční optika vlastní firemní databázi s informacemi o zákaznících, tato databáze je ideálním podkladem pro direct marketing, který však není zaveden.

## 11 SWOT ANALÝZA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Kapitola SWOT analýza je zaměřena na zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů působících na vybranou oční optiku. Na základě výše provedených analýz budou stanoveny interní a externí faktory vybrané společnosti. Interní faktory zahrnují silné a slabé stránky, do externích faktorů spadají příležitosti a hrozby vybrané společnosti. Interpretace SWOT analýzy je znázorněna v následující tabulce (Tab. 6).

*Tab. 6. SWOT analýza vybrané oční optiky (Vlastní zpracování na základě výsledků výše provedených analýz)*

<b>Silné stránky (Strengths)</b>	<b>Slabé stránky (Weaknesses)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategická poloha.</li> <li>• Široká nabídka sortimentu a služeb.</li> <li>• Doplnkové služby zdarma.</li> <li>• Kvalitně vyškolený personál.</li> <li>• Příjemné prostředí prodejny stylově se lišící od konkurence.</li> <li>• Vlastní dílna a sklad v místě prodejny.</li> <li>• Rychlost služeb (zhotovení brýlí do hodiny).</li> <li>• Zboží v různých cenových kategoriích.</li> <li>• Parkoviště v blízkosti oční optiky.</li> <li>• Moderní technologie (brus na brýlové čočky).</li> <li>• Vyšetřovna zraku.</li> <li>• Lidský přístup personálu.</li> <li>• Čekárna s mini koutkem pro děti.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absence webových stránek.</li> <li>• Nízká aktivita na sociálních sítích.</li> <li>• Velmi slabá úroveň marketingu.</li> <li>• Malý, stísněný prostor vyšetřovny.</li> <li>• Absence tonometru pro měření nitroočního tlaku.</li> <li>• Dílna je v podstatě součástí prodejny (některým zákazníkům vadí hluk).</li> <li>• Prodejna je o víkendů zavřena.</li> <li>• Výloha oční optiky se v zásadě nemění.</li> <li>• Absence věrnostního programu.</li> </ul>
<b>Příležitosti (Opportunities)</b>	<b>Hrozby (Threats)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Růst ekonomiky.</li> <li>• Růst minimální a průměrné mzdy.</li> <li>• Pokračující trend stárnutí populace (více lidí s presbyopií).</li> <li>• Zvýšení zátěže oka, kvůli moderním technologiím.</li> <li>• Znovuzavedení příspěvku na brýle od pojišťoven.</li> <li>• Nárůst trendu nošení dioptrických brýlí.</li> <li>• Změny v zákonech a vyhláškách.</li> <li>• Ukončení provozu konkurenčního podniku.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nárůst trendu laserových operací nebo nošení kontaktních čoček.</li> <li>• Změna kupního chování spotřebitelů (služba OptikDoDomu, e-shopy).</li> <li>• Výrazně silný konkurent s vysoce moderními technologiemi.</li> <li>• Pokrok vědy v léčbě očních vad.</li> <li>• Změny v zákonech a vyhláškách.</li> <li>• Růst minimální a průměrné mzdy.</li> </ul>



## 11.1 Silné stránky vybrané společnosti

Silnou stránkou společnosti je její strategická poloha v centru města Břeclavi, kde každodenně prochází velký počet kolemjdoucích a tím i potenciálních zákazníků. Vybraná oční optika se zaměřuje na různé segmentů zákazníků, proto nabízí širokou nabídku zboží a služeb. Zboží je nabízeno v různých cenových kategoriích (vybrat si tak může opravdu každý). Veškeré doplňkové služby, jako je měření zraku, čištění nebo servis brýlí, jsou poskytovány zdarma. Jedním z kritérií, dle kterého si zákazníci oční optiku vybírají, je její vzhled a celkový dojem. Interiér vybrané oční optiky se stylově, od ostatních konkurentů v Břeclavi, velmi liší, je útulný a působí příjemně. V blízkosti vybrané oční optiky je parkoviště, zákazníci tak nemusí nechávat své auto daleko. Obrovskou výhodou je vlastní dílna a sklad. Dílna je vybavena moderními technologiemi (brus na brýlové čočky a tak podobně). Proces kompletace brýlí tak může probíhat mnohem rychleji než u ostatních konkurentů, čehož si zákazníci velmi cení. Pokud je zboží na skladě, brýle mohou být zhotoveny do hodiny. Personál vybrané oční optiky je vzdělaný a kvalitně vyškolený, poskytuje odborné poradenství a zakládá si na lidském přístupu k zákazníkům. Vybraná optika nabízí možnost měření zraku a určení správné korekce. Výhodou je také pohodlná čekárna pro zákazníky s mini koutkem pro děti, který zpříjemní delší čekání.

## 11.2 Slabé stránky vybrané společnosti

Vybraná oční optika nemá webové stránky. Hledání informací je tak pro zákazníky obtížnější. Zákazníci si mohou najít základní informace a sledovat občasná aktualita na facebookové stránce vybrané oční optiky, aktivita je zde však velmi nízká. Žádné jiné sociální sítě vybraná oční optika nespravuje. Celková úroveň marketingu je velmi slabá. Pro komunikaci se zákazníky a propagaci zboží jsou využívány pouze plakáty a letáčky u očních lékařů, Facebook, podpora prodeje ve formě sezónních akcí a slev a výloha prodejny. Výloha prodejny je již několik let téměř stejná a výrazně se nemění. Nevýhodou je také velmi stísněný prostor vyšetřovny, ve které chybí některé nástroje pro detailnější vyšetření zraku (například tonometr pro měření nitroočního tlaku). Nevýhodou je také rozmístění oční optiky, dílna se nachází v bezprostřední blízkosti prodejny s vystavenými brýlemi, hluk z přístrojů občas ztěžuje komunikaci se zákazníky. Vybraná oční optika má o víkendech zavřeno, což nahrává konkurentům, kteří mají o víkendu otevřeno (sobota dopoledne).

### 11.3 Příležitosti vybrané společnosti

Příležitostí pro vybranou oční optiku je růst ekonomiky, kdy dochází k poklesu nezaměstnanosti a růstu příjmů obyvatel. Spotřebitelé tak mohou nakupovat produkty a služby, které by si dříve nemohli dovolit. V České republice, ale i ve světě, se prodlužuje průměrná délka dožití a dochází ke stárnutí populace. V populaci se nachází stále více lidí, kteří trpí presbyopií (stařeckou vetchozrakostí), kdy dochází ke zhoršení zraku vlivem stárnutí oka. Oční optiky mohou těmto lidem pomoci prostřednictvím prodeje korekčních pomůcek na blízko. Vlivem změny životního stylu a nárůstu moderních technologií dochází k větší zátěži očí a jejich únavě, to vede u řady lidí ke vzniku krátkozrakosti. Počet lidí s oční vadou rapidně narůstá, tento trend ve zhoršování zraku bude nadále pokračovat. Příležitostí může být i znovuzavedení příspěvku na dioptrické brýle od zdravotních pojišťoven. Tento příspěvek byl 01. srpna 2019 pro osoby starší 14 let zrušen. Znovuzavedením tohoto příspěvku by došlo k nárůstu poptávky po dioptrických brýlích. Zvýšení poptávky po dioptrických brýlích může nastat i v důsledku nových módních trendů a módních ikon. Nošení dioptrických brýlí už dávno není estetickým problémem, řada lidí používá dioptrické brýle pro dotváření svého osobitého stylu. Nárůst tržeb a prosperity očních optik mohou způsobit také změny v zákonech a vyhláškách (například daňové zákony, změny v DPH). Příležitostí pro vybranou společnost by bylo také ukončení provozu konkurenční společnosti.

### 11.4 Hrozby vybrané společnosti

Hrozbou vybrané oční optiky je zvyšující se oblíbenost laserové operace očí a zvyšující se trend v nošení kontaktních čoček. Kontaktní čočky totiž nejsou hlavním předmětem prodeje očních optik a tvoří tak pouze malé procento z celkových tržeb. Postupně dochází ke změně kupního chování spotřebitelů, stále více lidí má v oblíbenosti nakupování z pohodlí domova na e-shopech. Do popředí se dostává také služba OptikDoDomu, která dokáže klasické kamenné oční optiky zcela nahradit. Tato změna kupního chování může výrazně ohrozit výši tržeb klasických kamenných optik. Hrozbou může být mimo jiné vstup nového, velmi silného konkurenta s moderními technologiemi na trh. Vybraná společnost by mohla být ohrožena pokrokem ve vědě, pokud by došlo k vývoji léčby očních vad. Hrozbou mohou být také negativní změny v zákonech a vyhláškách. Růst minimální a průměrné mzdy představuje pro majitelku vybrané oční optiky hrozbu z pohledu Zákoníku práce, nárůstem mzdy dochází k nárůstu odvodů (sociálního a zdravotního pojištění) za zaměstnance.

## 12 SOUHRNNÁ VÝCHODISKA PRO PROJEKTOVOU ČÁST

Tato kapitola je zaměřena na zhodnocení a shrnutí analytické části diplomové práce. V analytické části byla vybraná společnost detailně zkoumána na základě různých proměnných či hledisek. Jedním z cílů analytické části bylo definovat mikroprostředí, mezoprostředí a makroprostředí ovlivňující vybranou společnost. K analýze vybrané společnosti byly využity vybrané strategické marketingové analýzy a kvalitativní marketingový výzkum realizovaný prostřednictvím polostandardizovaných interview.

Nejdříve byla vybraná společnost představena a následně bylo analyzováno její mikroprostředí metodou 7S McKinsey, analýzou STP a analýzou marketingového mixu. Analýzou 7S McKinsey bylo zkoumáno sedm kritických faktorů vybrané společnosti, u kterých nebyly zjištěny žádné vážnější nedostatky. Pomocí analýzy STP byli zákazníci vybrané společnosti rozděleni do několika segmentů, ze kterých byly následně vybrány takové segmenty, které jsou pro vybranou společnost nejvíce atraktivní. Vybraná společnost se nejvíce zaměřuje na segmenty zahrnující dospělé zákazníky poptávající zboží v nižší i vyšší cenové kategorii. V budoucnu by se mohla vybraná společnost, vzhledem ke stárnoucí populaci, více zaměřit na segment seniorů. Velký potenciál má však i segment s dětskými zákazníky. Analýzou marketingového mixu byly rozebrány jednotlivé prvky sloužící k dosažení strategických cílů vybrané společnosti na trhu. Nejslabším prvkem marketingového mixu je propagace, která byla detailně rozebrána v samostatné kapitole. Kladně se dá u vybrané společnosti hodnotit tištěná reklama a snaha v oblasti public relations, ostatní nástroje, které vybraná společnost používá nemají požadovanou úroveň a jejich celková efektivita je z toho důvodu poměrně nízká. Řadu velmi podstatných a poměrně dostupných nástrojů vybraná společnost bohužel vůbec nepoužívá (například webové stránky, Instagram).

Mezoprostředí bylo zkoumáno Porterovým modelem pěti konkurenčních sil a benchmarkingem. Prostřednictvím Porterova modelu bylo analyzováno pět klíčových faktorů, které mají vliv na konkurenceschopnost vybrané oční optiky. Obor oční optiky patří mezi perspektivní a dynamicky se rozvíjející obory, z toho důvodu je rivalita v odvětví velmi vysoká. Naopak nejnižší silou, které se nemusí vybraná oční optika vůbec obávat, je vyjednávací síla dodavatelů. Na trhu působí celá řada dodavatelů, vybraná oční optika si proto může vybírat. Vstup potenciálních konkurentů na trh je omezen, není však nereálný, proto je tato síla označována jak střední. Na trhu se vyskytuje také řada substitutů, které však

nejsou pro vybranou společnost silnou hrozbou. Benchmarkingem byla systematicky porovnávána vybraná hodnotící kritéria s konkurencí vybrané společnosti. Na základě konzultace s vedením vybrané společnosti bylo stanoveno čtrnáct hodnotících kritérií. Hodnotící kritéria se týkala zejména oblasti marketingové komunikace. Vybraná společnost se umístila s hodnocením 3,36 na předposledním místě. Slabého hodnocení dosáhla zejména kvůli absenci webových stránek, špatné viditelnosti na Internetu a velmi nízké aktivitě na sociálních sítích. Ve všech těchto kritériích si většina konkurentů vede mnohem lépe. Vybraná společnost byla jedinou oční optikou, která webové stránky nemá.

Následně byly prostřednictvím PESTE analýzy zmapovány vnější faktory, které mají obrovský vliv na fungování a existenci vybrané společnosti. Nejvíce je vybraná společnost ovlivněna politicko-právními a ekonomickými faktory, které by mohly v konečném důsledku zapříčinit i bankrot vybrané společnosti. Aktuální pandemie koronaviru COVID-19 změnila kupní chování lidí, vzhledem k negativním změnám v ekonomice mohou oční optiky očekávat pokles celkových tržeb. Sociální faktory mají naopak na oční optiky kladný dopad, jelikož počet lidí s oční vadou každoročně narůstá.

V závěru analytické části byla na základě provedených strategických analýz sestavena SWOT analýza, která přehledně rozděluje veškeré důležité interní i externí faktory do čtyř skupin (silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby).

V rámci teoretické části diplomové práce byly stanoveny tři výzkumné otázky, na které byly při zpracování praktické části získány následující odpovědi.

- *Výzkumná otázka číslo 1: Aplikuje vybraná společnost podporu prodeje pro stimulaci zákazníků k nákupu?*

Na základě analýzy marketingové komunikace bylo zjištěno, že vybraná společnost používá některé nástroje podpory prodeje. Zákazníci jsou stimulováni a následně vnitřně motivováni k nákupu především prostřednictvím sezónních akcí a slev na vybrané zboží. K nalákání zákazníků je určena také výloha. Nástroje jako věrnostní program, soutěže či vzorky vybraná společnost nepoužívá.

- *Výzkumná otázka číslo 2: Používá vybraná společnost pro komunikaci se zákazníky webové stránky?*

Prostřednictvím uskutečněného průzkumu bylo zjištěno, že vybraná společnost nemá webové stránky, proto nemůže tímto způsobem se zákazníky komunikovat. Absence

webových stránek patří do největších nedostatků v marketingové komunikaci vybrané společnosti. Na základě provedeného benchmarkingu bylo zjištěno, že všichni ostatní konkurenti přes webové stránky se zákazníky komunikují.

- *Výzkumná otázka číslo 3: Komunikuje vybraná společnost se svými zákazníky prostřednictvím sociálních sítí?*

Na základě kvalitativního výzkumu uskutečněného prostřednictvím polostandardizovaného interview s vybraným zaměstnancem bylo zjištěno, že vybraná společnost komunikuje se svými zákazníky prostřednictvím sociální sítě Facebook. Při analýze facebookové stránky vybrané společnosti bylo zjištěno, že nejvyšší aktivita byla vyvinuta v roce 2017, kdy byla facebooková stránka spravována marketingovým specialistou. Od roku 2018 jsou facebookové stránky spravovány majitelkou a zaměstnanci vybrané společnosti. Aktivita je od tohoto roku velmi nízká, v letošním roce téměř nulová. Žádné jiné sociální sítě vybraná společnost pro komunikaci se zákazníky nepoužívá.

Informace získané v analytické části budou použity jako podklad pro následující projektovou část diplomové práce.

## **13 PROJEKT ZAMĚŘENÝ NA ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI**

Projektová část je poslední částí diplomové práce. Tato část je zaměřená na vypracování projektu zaměřeného na zlepšení současného stavu marketingové komunikace ve vybrané společnosti. Projekt bude vypracován na základě výsledků analýz a kvalitativního marketingového výzkumu provedeného v analytické části diplomové práce. Zahájení projektu je naplánováno na 01. říjen 2020.

### **13.1 Cíle projektu**

Před vytvořením a zahájením projektu je nutné si nejdříve stanovit jasné cíle, ke kterým bude projekt směřovat. Z uskutečněných analýz bylo zjištěno, že dosavadní marketingová komunikace vybrané společnosti není rozhodně dostačující. Marketingová komunikace vybrané společnosti patří v porovnání s konkurenty k těm slabším. Vybraná společnost má v blízkém okolí poměrně vysoký počet přímých konkurentů, kteří nabízí velmi podobné zboží a služby. Z toho důvodu má správně nastavený marketing pro vybranou společnost obrovský význam. Základní cíle projektu pro zlepšení současného stavu marketingové komunikace jsou následující:

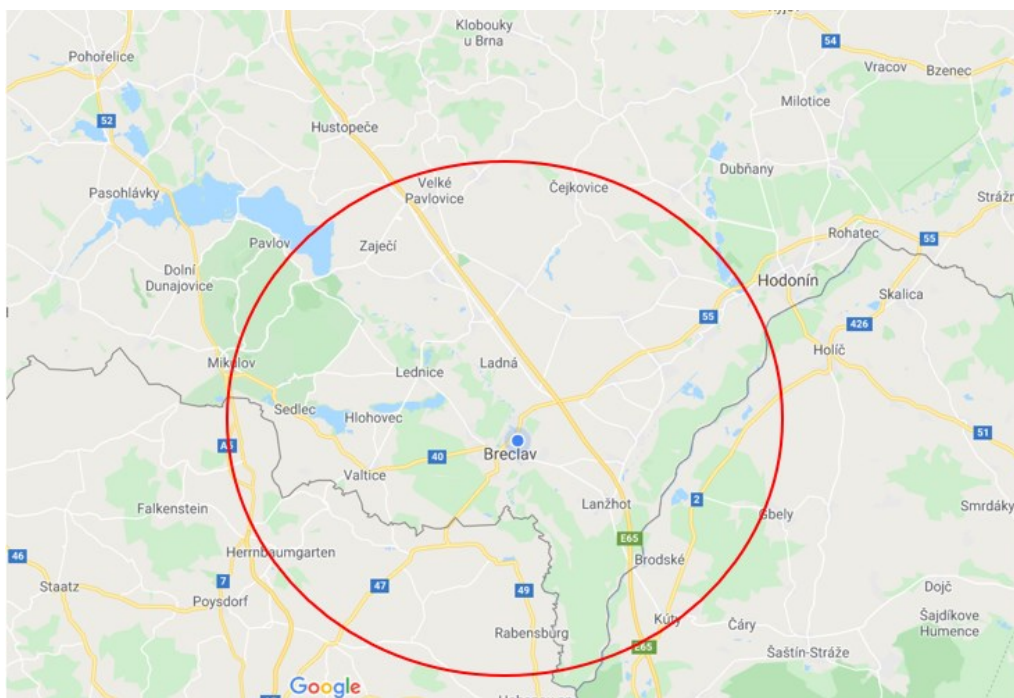
- Zvýšení povědomí o vybrané společnosti.
- Získání nových zákazníků.
- Udržení si stálých zákazníků.
- Posílení image.
- Vytvoření pozitivního veřejného mínění.
- Posílení pozice vybrané společnosti na trhu oční optiky v Břeclavi.

### **13.2 Cílové skupiny projektu**

Dalším důležitým krokem je určení cílové skupiny či skupin, na které bude projekt zaměřen. Cílové skupiny vybrané společnosti jsou určeny na základě informací zjištěných v analytické části diplomové práce a interview s vedením vybrané společnosti.

### 13.2.1 Geografická segmentace

Cílovou skupinou, z hlediska geografického členění, jsou obyvatelé Břeclavi a jejího blízkého okolí (přibližně okruh 20 km). Břeclav je v tomto okruhu největším městem a dá se říct i centrem, kam dojíždí lidé z okolních menších měst, obcí a vesnic na nákupy. Na obrázku (Obr. 22) je vymezena oblast, na kterou bude projekt primárně zaměřen.



Obr. 22. Geografická segmentace vybrané oční optiky (Vlastní zpracování na základě interview s vedením vybrané společnosti a googlemaps.com)

### 13.2.2 Demografická segmentace

Z hlediska demografické segmentace bude projekt zaměřen na dospělé osoby, které je možné rozdělit dle věku do tří kategorií:

- 18 až 30 let.
- 31 až 45 let.
- 46 až 55 let.

Tyto segmenty přináší vybrané společnosti nejvyšší tržby. Každá kategorie má jiné zvyky a způsoby nákupního chování. Proto bude projekt obsahovat různé nástroje marketingové komunikace, které by měly oslovit všechny zvolené segmenty.

### 13.3 Měření účinnosti projektu

Jestli byl navržený projekt úspěšný, může být zjištěno pomocí různých metod měření účinnosti. Pro každý akční plán bude zvolena taková metoda měření, která nejlépe zhodnotí účinnost daného akčního plánu. Hlavním ukazatelem úspěšnosti je výše obratu před zahájením projektu a po jeho ukončení. Dále je možné zhodnotit účinnost pomocí dotazníkového šetření, sledováním chování uživatelů na webových stránkách pomocí analytického nástroje Google Analytics a sledováním statistik na sociálních sítích. Spokojenost zákazníků s nově navrženými aktivitami lze také ohodnotit dle míry jejich angažovanosti (počet vydaných věrnostních programů, dárkových poukazů a tak dále).

### 13.4 Omezení projektu

Na základě polostandardizovaných interview s vedením vybrané společnosti bylo zjištěno, že vybraná společnost je ochotná vynaložit na projekt částku maximálně CZK 70 000. Do celkových nákladů nebudou zahrnuty mzdové náklady zaměstnanců vybrané společnosti, kteří se budou určitou mírou podílet na konkrétních akčních plánech.

### 13.5 Navrhované akční plány

V této části budou zpracovány jednotlivé akční plány, které budou zaměřeny na zlepšení současného stavu marketingové komunikace ve vybrané společnosti. Celkově bude definováno dvanáct akčních plánů zaměřených na různé oblasti marketingové komunikace ve vybrané společnosti (reklama, online marketing, PR, podpora prodeje).

#### 13.5.1 Akční plán č. 1 – Vytvoření webové stránky

Absence webové stránky je jedním z největších nedostatků v marketingové komunikaci vybrané společnosti. Prosadit s v konkurenčním prostředí je stále náročnější, zejména pro malé firmy podnikající v dynamicky rozvíjejících se oborech, do kterých vybraná společnost spadá. Česká republika se řadí mezi třicet zemí s nejvyšším počtem uživatelů Internetu. Denně zde vyhledává informace obrovské množství lidí. V dnešní době dochází k obrovskému rozmachu sociálních sítí, proto by se mohlo zdát, že webové stránky jsou již zastaralé a zbytečné. Pravdou však je, že webové stránky jsou stále hlavním komunikačním a marketingovým nástrojem většiny společností. Řada potenciálních i stálých zákazníků vybrané společnosti účet na sociálních sítí z různých důvodů nemá (zejména starší generace).



Hledání informací o vybrané společnosti je tak pro ně mnohem náročnější, což je hlavním motivem pro založení webových stránek.

Webové stránky by obsahovaly vše důležité na jednom místě (informace o vybrané společnosti, zboží a službách, aktuality, otevírací dobu, adresu, mapu umístění, kontaktní údaje, rady a tipy, odkazy na sociální sítě). Výhodou je jejich nonstop provoz, zákazníci by si tak mohli prohlížet informace kdykoliv v kteroukoliv denní dobu. Hlavním účelem založení webových stránek je zvýšení důvěryhodnosti, posílení image a budování vztahů se zákazníky, proto je důležité, aby webové stránky byly kvalitně zpracované.

Webové stránky by měly být přehledné, logické, jednoduché a graficky co nejvíce zajímavé, aby přitáhly pozornost potenciálních i stálých zákazníků. Grafické zpracování by mělo ladit s celkovou firemní identitou vybrané společnosti. Majitelka ani zaměstnanci vybrané společnosti nemají s tvorbou webových stránek žádné zkušenosti. Webová stránka by proto byla navržena a vytvořena odborníkem na webové stránky Bc. Jaroslavem Válkou. Jednalo by se o tak zvanou dynamickou webovou stránku, kterou by mohla majitelka a zaměstnanci vybrané společnosti snadno upravovat a aktualizovat. Webová stránka by byla přizpůsobena pro mobilní zařízení (responzivní web), což je v dnešní době nezbytností. Bc. Jaroslav Válka by také provedl optimalizaci webové stránky (SEO), díky čemuž by se webová stránka zobrazovala ve vyhledávačích na předních pozicích a stala by se viditelnější. V tabulce (Tab. 7) jsou zobrazeny informace charakterizující akční plán č. 1.

Tab. 7. Akční plán č. 1 – Vytvoření webové stránky (Vlastní zpracování)

Hlavní činnost	Vytvoření webové stránky
<b>Cíl</b>	Zvýšení povědomí o vybrané společnosti, posílení image, upevnění vztahů se zákazníky a získání nových zákazníků.
<b>Podpůrné činnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oslovení odborníka na webové stránky.</li> <li>• Zadání požadavků a předání potřebných materiálů.</li> <li>• Aktualizování webových stránek.</li> </ul>
<b>Odpovědnost</b>	Vedení a zaměstnanci vybrané společnosti, Bc. Jaroslav Válka.
<b>Termín realizace</b>	01. 11. 2020 – 31. 10. 2021
<b>Časová náročnost na přípravu akčního plánu</b>	30 dní (návrh + vytvoření webových stránek)

<b>Měření účinnosti</b>	Google Analytics (statistiky na webové stránce).
<b>Finanční náročnost</b>	CZK 16 000

### 13.5.2 Akční plán č. 2 – Zvýšení aktivity na sociálních sítích

Sociální sítě jsou aktuálně stěžejním komunikačním kanálem. Umožňují velmi rychlou a snadnou komunikaci se zákazníky. Firemní profil na Facebooku je v dnešní době samozřejmostí. Firmy mohou prostřednictvím Facebooku velmi jednoduše prezentovat své zboží a služby, navíc kladná hodnocení a recenze mohou přispět k vyšší důvěryhodnosti firmy. V posledních letech však začíná popularita na Facebooku u generace do 30 let mírně upadat. Tato skupina začíná více používat sociální síť Instagram, z toho důvodu by se měla vybraná společnost zaměřit i na tuto sociální síť.

Vybraná společnost má založený firemní profil na Facebooku, problémem je však velmi nízká aktivita (v roce 2020 téměř nulová). Příspěvky jsou přidávány velmi nepravidelně s odstupem několika měsíců. Žádnou další sociální síť vybraná společnost nepoužívá. Nízká aktivita na sociálních sítích je způsobena především velkou vytížeností majitelky a zaměstnanců. Proto by mohla vybraná společnost začít spolupracovat se soukromou SOŠ v Břeclavi, která nabízí obor marketing a mediální tvorba. Vybraní studenti zmíněné střední školy by mohli starat o sociální sítě (Facebook a Instagram) v rámci jejich povinné odborné praxe, tudíž by náklady na správu sociálních sítí byly nulové. Příspěvky na Facebooku i Instagramu by měly být přidávány pravidelně, ideálně 2x měsíčně, případně by mohly být, dle potřeby, sdíleny příspěvky do tak zvaných příběhů na Facebooku a Instagramu. Některé důležitější příspěvky týkající se například významnější kolekce brýlí by mohly být propagované. Příspěvky by musely být vždy před zveřejněním schváleny majitelkou nebo zaměstnanci vybrané společnosti. Další specifické informace k akčnímu plánu č. 2 jsou uvedeny v tabulce (Tab. 8).

Tab. 8. Akční plán č. 2 – Zvýšení aktivity na sociálních sítích (Vlastní zpracování)

<b>Hlavní činnost</b>	<b>Zvýšení aktivity na sociálních sítích</b>
<b>Cíl</b>	Zvýšení povědomí o vybrané společnosti, propagace nabízených produktů a služeb, posílení image, upevnění vztahů se zákazníky, získání zákazníků nových, efektivnější komunikace.

<b>Podpůrné činnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Založení firemního účtu na Instagramu.</li> <li>• Oslovení ředitelky SOŠ v Břeclavi.</li> <li>• Výběr studentů, kteří budou sociální sítě spravovat.</li> <li>• Zadávání požadavků vybraným studentům.</li> <li>• Schvalování příspěvků.</li> </ul>
<b>Odpovědnost</b>	Vedení a zaměstnanci vybrané společnosti, vybraní studenti SOŠ v Břeclavi.
<b>Termín realizace</b>	01. 11. 2020 – 31. 10. 2021
<b>Časová náročnost na přípravu akčního plánu</b>	5 dní (založení účtu na Instagramu + oslovení ředitelky a čekání na schválení spolupráce + výběr vhodných studentů pro spolupráci).
<b>Měření účinnosti</b>	Počet sledujících a statistiky na sociálních sítích.
<b>Finanční náročnost</b>	CZK 0

### 13.5.3 Akční plán č. 3 – Inzerce v deníku Radnice

Reklama v tisku je i dnes velmi účinná a má významné postavení v marketingové komunikaci. Inzerce v tisku zaznamená, dle marketingových průzkumů, zhruba šedesát procent čtenářů, proto je velmi efektivní. Z toho důvodu by mohla vybraná společnost inzerovat v břeclavském regionálním deníku Radnice. Deník Radnice je vydáván jedenáctkrát ročně, vychází v počtu 11 000 kusů a je zdarma distribuován do všech domácností v Břeclavi, včetně jejich městských částí. Do deníku by byla inzerce umístěna čtyřikrát ročně (prosinec, březen, červen a září), inzerce by byla v barevném provedení a ve velikosti 1/16. Obsah a design inzerce by mohl být navrhnout ve spolupráci se studenty SOŠ v Břeclavi. Vedení vybrané společnosti by následně vybralo nejlepší návrh inzerce, který by byl odeslán do deníku Radnice. Specifické informace k akčnímu plánu č. 3 jsou shrnuty v tabulce (Tab. 9).

Tab. 9. Akční plán č. 3 – Inzerce v deníku Radnice (Vlastní zpracování)

Hlavní činnost	Inzerce v deníku Radnice
<b>Cíl</b>	Zvýšení povědomí o vybrané společnosti, získání nových zákazníků.

<b>Podpůrné činnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oslovení ředitelky SOŠ Břeclav.</li> <li>• Navázání spolupráce se studenty.</li> <li>• Výběr nejlepšího studentského návrhu inzerce.</li> <li>• Vyplnění formuláře pro inzerci v deníku Radnice.</li> <li>• Odeslání objednávky na e-mail měsíčníku Radnice.</li> </ul>
<b>Odpovědnost</b>	Vedení vybrané společnosti, vybraní studenti SOŠ Břeclav.
<b>Termín realizace</b>	prosinec 2020, březen 2021, červen 2021 a září 2021.
<b>Časová náročnost na přípravu akčního plánu</b>	14 dní (oslovení ředitelky a čekání na schválení spolupráce + návrh a výběr nejlepší inzerce + vyplnění a odeslání objednávky).
<b>Měření účinnosti</b>	Dotazníkové šetření.
<b>Finanční náročnost</b>	Cena jedné inzerce: CZK 828 Počet inzercí za rok: 4 Cena za inzerci celkem: CZK 3 312

#### 13.5.4 Akční plán č. 4 – Tvorba reklamních tašek

Vybraná společnost nabízí svým zákazníkům vložení nákupu do tašek. Jedná se o papírové tašky bez potisku. Na taškách by mohl být uveden název oční optiky, logo, kontaktní údaje a odkaz na webové stránky a sociální sítě. Design papírových tašek by měl odpovídat celkové firemní identitě vybrané společnosti (styl a barva písma). Návrh a výroba těchto tašek může být uskutečněna prostřednictvím e-shopu [www.mataska.cz](http://www.mataska.cz). Návrh vlastní tašky na uvedeném e-shopu je velmi rychlý a snadný. Papírové tašky od tohoto prodejce jsou vyrobeny ze 100 % recyklovaného papíru. Velikost reklamní tašky by byla 18 x 8 x 24 cm a obsahovala by kroucená ucha, která jsou odolnější proti roztržení. Podrobné informace k akčnímu plánu č. 4 jsou uvedeny v tabulce (Tab. 10).

Tab. 10. Akční plán č. 4 – Tvorba reklamních tašek (Vlastní zpracování)

Hlavní činnost	Tvorba reklamních tašek
<b>Cíl</b>	Posílení image, upevnění vztahů se zákazníky.

<b>Podpůrné činnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vyplnění potřebných údajů na e-shopu (obrázek loga, kontaktní údaje, specifické požadavky).</li> </ul>
<b>Odpovědnost</b>	Vedení společnosti, e-shop www.mataska.cz.
<b>Termín realizace</b>	1. 1. 2021 – 31. 10. 2020
<b>Časová náročnost na přípravu akčního plánu</b>	3 dny (zadání požadavků na e-shopu, čekání na doručení).
<b>Měření účinnosti</b>	Dotazníkové šetření.
<b>Finanční náročnost</b>	CZK 2 387 za 1000 tašek

### 13.5.5 Akční plán č. 5 – Vztahy s veřejností

Vztahy s veřejností jsou důležitou složkou komunikačního mixu, jelikož pomáhají udržovat dobré jméno a pozitivní vnímání firmy. Vybraná společnost by se mohla zapojit do projektu „Lions RECYCLE for sight“ aneb brýle pro Afriku. Jedná se o charitativní projekt zaměřený na sběr brýlí pro chudé státy Afriky, do kterého je zapojena řada očních optik v celé České republice. Projekt probíhá pod záštitou Mezinárodní humanitární organizace Lions Club International. Po navázání spolupráce, by byla prodejna vybrané společnosti označena speciální nálepkou, značící sběrné místo pro brýle, které už lidé nepotřebují nebo nechtějí. Brýle by byly shromažďovány do speciálního sběrného boxu.

Dále by mohla vybraná společnost navázat spolupráci s nadací Dobrý anděl a pravidelně přispívat určitou finanční částku vybrané osobě s vážným onemocněním. Dveře prodejny by byly označeny speciální nálepkou „zde pracují dobří andělé“ což by mělo pozitivní dojem na zákazníky. Informace k akčnímu plánu č. 5 jsou uvedeny v tabulce (Tab. 11).

Tab. 11. Akční plán č. 5 – Vztahy s veřejností (Vlastní zpracování)

Hlavní činnost	Vztahy s veřejností
<b>Cíl</b>	Posílení image, budování pozitivního vnímání o vybrané společnosti.
<b>Podpůrné činnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registrace na webových stránkách organizace Lions club international.</li> <li>• Umístění sběrného boxu v oční optice.</li> <li>• Registrace na webových stránkách nadace Dobrý anděl.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Založení trvalého platebního příkazu pro zaslání finančního příspěvku.</li> </ul>
<b>Odpovědnost</b>	Vedení vybrané společnosti.
<b>Termín realizace</b>	1. 1. 2021 – 31.10. 2021
<b>Časová náročnost na přípravu akčního plánu</b>	3 dny (registrace + zřízení trvalého příkazu + čekání na doručení sběrného boxu).
<b>Měření účinnosti</b>	Dotazníkové šetření.
<b>Finanční náročnost</b>	Brýle pro Afriku: CZK 0 Dobry anděl měsíčně: CZK 1 000 Počet příspěvků celkem: 10 Dobry anděl ročně: CZK 10 000

### 13.5.6 Akční plán č. 6 – Firemní dress code

Vybraná společnost nemá stanovený žádný firemní dress code. Správně zvolený dress code však může zásadně přispět k úspěchu v podnikání. Oblečení zaměstnanců je jednou z prvních věcí, které zákazník po vstupu do prodejny vnímá. Pomocí správně nastaveného dress codu může vybraná společnost vyjádřit svou originalitu, specifickou a nezaměnitelnost s jinou oční optikou. Vrchní částí firemního oděvu by mohly být polokošile uvedené na obrázcích (Obr. 23 a Obr. 24). Ve vybrané oční optice pracují pouze ženy, proto byly navrženy pouze koncepty dámských polokošil. Prostředí oční optiky není příliš formální, cílem majitelky je působit na zákazníky uvolněným, přátelským dojmem. Z toho důvodu byly zvoleny jako vrchní oděv právě polokošile, které jsou vhodné pro méně či středně formální pracovní prostředí. Zaměstnanci vybrané oční optiky pracují i v dílně, kde sestavují dioptrické brýle či provádí různé opravy a servis brýlí. Proto je důležité, aby firemní dress code byl pro zaměstnance pohodlný a nikde „nepřekážel“.

Navržené polokošile jsou vyrobeny ze 100 % organické bavlny, která je šetrnější pro životní prostředí a zdravější pro člověka. Nošením triček z organické bavlny je přispíváno k ochraně planety, což koresponduje s ekologickými zásadami vybrané oční optiky. Zaměstnanci by měli k dispozici polokošile ve dvou barevných provedeních (růžová a bílá). Tyto barvy jsou přítomny také na firemním logu, vizitkách a ve výloze prodejny, čímž je utvářena firemní identita. Každému zaměstnanci by byly poskytnuty dvě polokošile v růžovém provedení a dvě v provedení bílém, aby měli zaměstnanci dostatek času na jejich oprání. Brigádníci by



Obr. 24. Polokošile – bílé provedení  
(Vlastní zpracování)



Obr. 23. Polokošile – růžové provedení  
(Vlastní zpracování)

byly poskytnuty pouze dvě polokošile, jelikož nepracuje ve vybrané oční optice tak často. Ve vybrané oční optice pracují dva stálí zaměstnanci a příležitostně jedna brigádnice, proto by bylo od výrobce objednáno 10 kusů polokošil.

O spodní část oděvu by se zaměstnanci starali sami. Jednalo by se o dlouhé či krátké kalhoty (ne však nevhodně krátké) nebo sukni (minimálně ke kolenům) v černém provedení. Obuv by měla být barevně sladěná s celkovým outfitem. Informace k akčnímu plánu č. 6 jsou uvedeny v tabulce (Tab. 12).

Tab. 12. Akční plán č. 6 – Firemní dress code (Vlastní zpracování)

Hlavní činnost	Firemní dress code
<b>Cíl</b>	Posílení image, budování pozitivního vnímání o vybrané společnosti, upevnění firemní kultury.
<b>Podpůrné činnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontaktování výrobce polokošil na e-shopu <a href="http://www.nasetriko.cz">www.nasetriko.cz</a>.</li> <li>• Návrh polokošile.</li> <li>• Rozdělení polokošil zaměstnancům.</li> </ul>
<b>Odpovědnost</b>	Vedení prodejny, e-shop <a href="http://www.nasetriko.cz">www.nasetriko.cz</a> .
<b>Termín realizace</b>	1. 1. 2020 – 31. 10. 2020

<b>Časová náročnost na přípravu akčního plánu</b>	5 dní (zadání požadavků na e-shopu, čekání na zhotovení a doručení polokošil).
<b>Měření účinnosti</b>	Dotazníkové šetření.
<b>Finanční náročnost</b>	Cena za 1 kus: CZK 300 Celkový počet kusů: 10 Cena za 10 kusů: CZK 3 000 Množstevní sleva: 15 % Výsledná cena po slevě: CZK 2 550

### 13.5.7 Akční plán č. 7 – Dárkové poukazy

Vybraná oční optika žádné dárkové poukazy aktuálně neposkytuje. Dárkové poukazy mohou být přitom velmi dobrým pomocníkem pro zvyšování objemu tržeb, a to nejen v období Vánoc. Jedná se o skvělý způsob propagace zboží a budování zákaznické základny. Výhodou dárkových poukázek je jejich jednoduchost a cenová dostupnost.

Proto jsem se rozhodla navrhnout dárkové poukazy, které by byly sladěné s celkovou firemní identitou (barvy, logo, styl).

Návrh přední a zadní strany dárkové poukázky je zobrazen na obrázcích (Obr. 25 a Obr. 26). Přední strana poukazu obsahuje základní informace (hodnota poukazu, pro koho je poukaz určen, platnost, kontaktní údaje vybrané oční optiky). Aby nedošlo k případným nedorozuměním, jsou na zadní stránce dárkového poukazu uvedeny podmínky pro jeho použití.

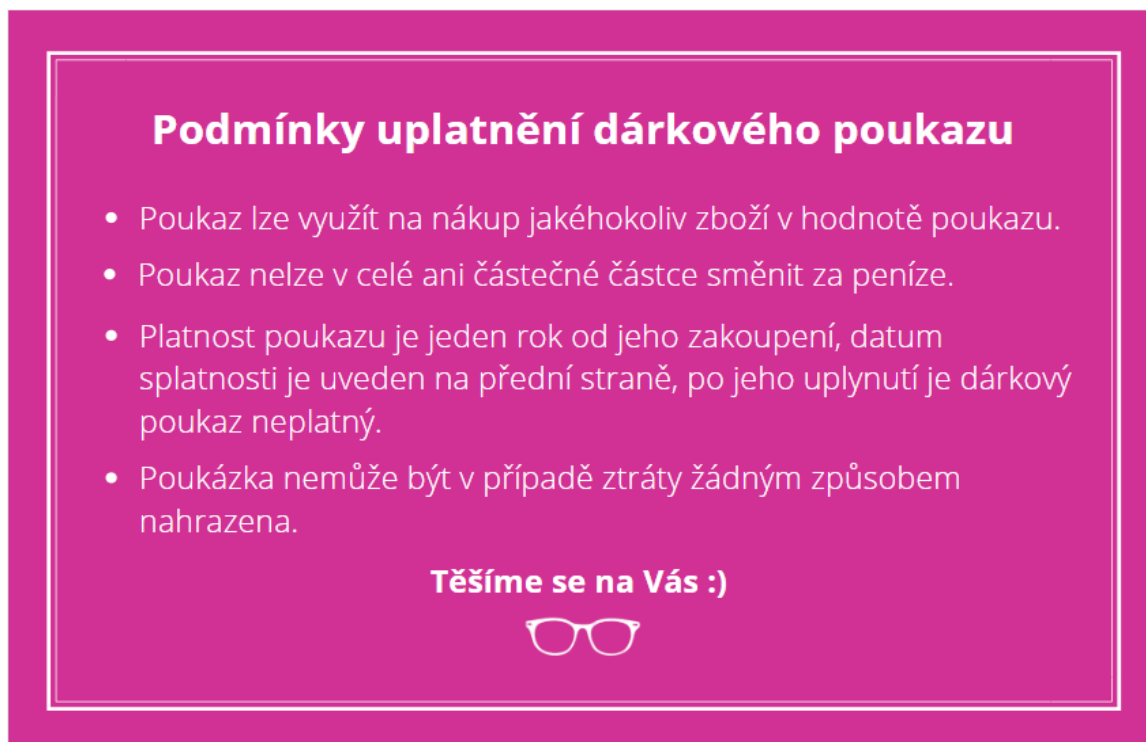
Poukázka o velikosti 10 x 15 cm bude vyrobena z tvrdého lesklého papíru, odolnějšímu proti poškození. Vytisknutí poukázek může být uskutečněno v tiskárně Pálka, která se nachází nedaleko vybrané společnosti.

Zákazníci si budou moct sami určit hodnotu dárkového poukazu. K tomu, aby byl poukaz platný, musí být označen firemním razítkem. Informace k akčnímu plánu č. 8 jsou uvedeny v tabulce (Tab. 13).





Obr. 25. Návrh dárkové poukázky – přední strana (Vlastní zpracování)



Obr. 26. Návrh dárkové poukázky – zadní strana (Vlastní zpracování)

Tab. 13. Akční plán č. 7 – Dárkové poukazy (Vlastní zpracování).

Hlavní činnost	Dárkové poukazy
<b>Cíl</b>	Zvýšení objemu tržeb, posílení image, budování vztahu se zákazníky.
<b>Podpůrné činnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vytisknutí dárkových poukazů v tiskárně Pálka.</li> </ul>
<b>Odpovědnost</b>	Vedení prodejny, tiskárna Pálka.
<b>Termín realizace</b>	1. 2. 2021 – 31. 10. 2021
<b>Časová náročnost na přípravu akčního plánu</b>	1 hodina (cesta do a z tiskárny + tisk)
<b>Měření účinnosti</b>	Dotazníkové šetření, počet prodaných dárkových poukazů.
<b>Finanční náročnost</b>	CZK 400 (300 ks dárkových poukazů)

### 13.5.8 Akční plán č. 8 – Věrnostní program

Udržet si stávající zákazníky je často mnohem jednodušší a levnější než získat zákazníky nové. Věrnost zákazníků, kteří se vrací a doporučují podnik ostatním, je klíčem k úspěchu.

Vybraná společnost by mohla nabízet kombinovaný věrnostní program založený na sběru určitého počtu bodů na věrnostní kartičku. Všichni zákazníci, kteří již někdy dříve ve vybrané oční optice nakoupili, jsou vedeni ve firemní databázi, kde jsou uvedeny potřebné údaje o zákazníkovi, proto by pouze stačilo zažádat o vydání věrnostní kartičky. Noví zákazníci, kteří by byli ve vybrané oční optice poprvé, by se museli nejdříve zaregistrovat do firemní databáze, na základě čehož by věrnostní kartičku obdrželi.

Věrnostní kartičku by bylo možné využívat i v rámci rodiny. Zákazníci by za každých utracených CZK 500 získali celkem 1 bod, který by jim byl udělen ve formě malého razítka na věrnostní kartičku. Při dosažení 15 bodů by zákazníci obdrželi slevu 20 % na nákup. Zákazníci, kteří přijdou do vybrané oční optiky v den svých narozenin obdrží automaticky slevu 10 %.

Návrh věrnostní kartičky je zobrazen na obrázku (Obr. 27). Design věrnostní kartičky je sladěn s firemní identitou vybrané oční optiky. Věrnostní kartička by byla vyrobena z povoskovaného papíru, odolnějšímu vůči poškození. Velikost věrnostní kartičky by měla být taková, aby ji bylo možné dát do peněženky, kde ji budou mít zákazníci stále u sebe.

Navrhované rozměry jsou 10 x 7 cm. Vytisknutí věrnostních kartiček by proběhlo v tiskárně Pálka. Informace k akčnímu plánu č. 8 jsou shrnuty v tabulce (Tab. 14).



Obr. 27. Věrnostní kartička (Vlastní zpracování)

Tab. 14. Akční plán č. 8 – Věrnostní program (Vlastní zpracování)

Hlavní činnost	Věrnostní program
<b>Cíl</b>	Zvýšení objemu tržeb, upevnění vztahů se zákazníky, udržení stálých zákazníků, posílení image.
<b>Podpůrné činnost</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vytisknutí věrnostních kartiček v tiskárně Pálka.</li> <li>• Zakoupení malého razítka.</li> </ul>
<b>Odpovědnost</b>	Vedení vybrané oční optiky.
<b>Termín realizace</b>	1. 2. 2020 – 31. 10. 2020
<b>Časová náročnost na přípravu akčního plánu</b>	3 dny (tisk věrnostních kartiček + objednání a doručení razítka z e-shopu).
<b>Měření účinnosti</b>	Dotazníkové šetření, počet vydaných věrnostních programů (zhodnocení, jaký je o věrnostní program zájem).
<b>Finanční náročnost</b>	Náklady za 500 ks věrnostních kartiček: CZK 500 Náklady na razítka: CZK 230 Náklady celkem: CZK 730

### 13.5.9 Akční plán č. 9 – Direct mail

E-mailing je skvělým nástrojem pro komunikaci se zákazníky. Vybraná oční optika má kvalitní firemní databázi s informacemi o zákaznících, kterou by mohla pro e-mail marketing využít. Zákazníci, kteří by si přáli tímto způsobem komunikovat, by se museli přihlásit k odběru newsletterů na webových stránkách vybrané společnosti a souhlasit se zpracováním osobních údajů (GDPR). Tyto newslettery by obsahovaly aktuality a informace o novém zboží a slevách. O možnosti zasílání newsletterů by byli zákazníci informováni prostřednictvím sociálních sítí a webových stránek vybrané společnosti. Newslettery by mohly být vytvářeny pomocí marketingové platformy ecomail.cz. Platforma obsahuje přednastavené šablony, kde je možné si jednoduše sestavit profesionální newsletter na míru. Zasílání newsletterů přes platformu ecomail.cz je jednoduché a časově nenáročné, proto by správu mohli zvládat i zaměstnanci nebo majitelka vybrané společnosti. Pomocí platformy jde snadno zákazníky segmentovat a zasílat tak informace pouze těm zákazníkům, kteří je ocení. Newslettery by byly responzivní, takže by se správně zobrazily v počítači i v mobilním zařízení. Informace k akčnímu plánu č. 9 jsou zobrazeny v tabulce (Tab. 15).

Tab. 15. Akční plán č. 9 – Direct mail (Vlastní zpracování)

Hlavní činnost	Direct mail
<b>Cíl</b>	Posílení image, budování vztahů se zákazníky, efektivnější komunikace, zvýšení tržeb.
<b>Podpůrné činnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informování zákazníků (sociální sítě, webová stránka) o možnosti newsletterů.</li> <li>• Sběr e-mailů.</li> <li>• Registrace na webové stránce www.ecomail.cz.</li> <li>• Tvorba a aktivní zasílání newsletterů.</li> </ul>
<b>Odpovědnost</b>	Vedení a zaměstnanci vybrané společnosti.
<b>Termín realizace</b>	01. 11. 2020 – 31. 10. 2021
<b>Časová náročnost na přípravu akčního plánu</b>	3 týdny (kontaktování zákazníků + registrace + nastavení účtu + tvorba newsletteru).
<b>Měření účinnosti</b>	Statistiky na platformě www.ecomail.cz, dotazníkové šetření
<b>Finanční náročnost</b>	CZK 100/měsíc

	CZK 1200/ rok
--	---------------

### 13.5.10 Akční plán č. 10 – Losování o ceny

Vybraná oční optika slaví v letošním roce jubilejní dvacáté narozeniny. K tomuto výročí by mohlo být uskutečněno narozeninové losování o ceny. Zákazníci, kteří by nakoupili ve vybrané oční optice v období od 01. 11. 2020 do 01. 12. 2020 budou zařazeni do slosování o ceny poskytnuté vybranou oční optikou. Zákazníci by byli o události informováni prostřednictvím webové stránky, sociálních sítí, newsletterů a plakátu ve výloze. Ve vybrané oční optice bude umístěna skleněná slosovací nádoba, do které zákazníci vhodí své registrační lístečky se jménem, příjmením a kontaktními údaji. Losování proběhne 02. 12. 2020, kdy zaměstnanci vylosují deset výherců. Vyhlášení bude probíhat prostřednictvím živého vysílání na Facebooku a Instagramu. Zákazníci tak budou motivováni kliknout na sledování facebookové a instagramové stránky vybrané společnosti. Navíc uvidí, že losování proběhlo čestně a žádný zákazník nebyl zvýhodněn. Výsledky budou následně zveřejněny na sociálních sítích. Výhercům dojde oznámení o výhře prostřednictvím SMS nebo e-mailu (záleží na jejich preferenci). Výhru si budou moct zákazníci převzít kdykoliv v pracovní dobu na prodejně. Soutěžilo by se o následující ceny:

- 1. místo (Poukaz na nákup v hodnotě CZK 1 500).
- 2. místo (Poukaz na nákup v hodnotě CZK 1 000).
- 3. místo (Poukaz na nákup v hodnotě CZK 500).
- 4. místo (Sada na čištění brýlí).
- 5. místo (Pouzdro na brýle).
- 6. – 10. místo (Plátěná taška s logem vybrané oční optiky).

Informace k akčnímu plánu č. 10 jsou shrnuty v následující tabulce (Tab. 16).

Tab. 16. Akční plán č. 10 – Losování o ceny (Vlastní zpracování)

Hlavní činnost	Losování o ceny
<b>Cíl</b>	Zvýšení objemu tržeb, zlepšení vztahů se zákazníky, posílení image, zviditelnění vybrané společnosti.
<b>Podpůrné činnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vytisknutí poukazů na nákup.</li> <li>• Objednání reklamních plátěných tašek.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zakoupení slosovací nádoby.</li> <li>• Tvorba a tisk informačního plakátu.</li> <li>• Informování zákazníků o losování, prostřednictvím webové stránky, sociálních sítí, direct e-mailu a plakátu na výloze.</li> </ul>
<b>Odpovědnost</b>	Vedení a zaměstnanci vybrané společnosti.
<b>Termín realizace</b>	01. 11. 2020 – 01. 12. 2020 (sběr lístků do slosování). 02. 12. 2020 (vylosování výherců).
<b>Časová náročnost na přípravu akčního plánu</b>	14 dní (tisk poukazů + objednání reklamních tašek + zakoupení slosovací nádoby + tvorba a tisk plakátu).
<b>Měření účinnosti</b>	Dotazníkové šetření.
<b>Finanční náročnost</b>	Tisk plakátu: CZK 2 3x poukaz (tisk): CZK 9 Hodnota poukazů celkem: CZK 3000 Sada na čištění brýlí: CZK 100 Pouzdro na brýle: CZK 80 5x plátěná taška s logem: CZK 400 Náklady celkem: CZK 3 591

### 13.5.11 Akční plán č. 11 – Aktualizace výlohy

Výloha je obvykle první věcí, která na zákazníka působí a pomocí které si zákazník vytváří první dojem o podniku. Výlohy jsou v dnešní době velmi podceňovaný prodejní nástroj a řada podniků neví, jak s ním zacházet. Přitom mnoho potenciálních kupců může být tvořeno právě kolemjdoucími, které výloha zaujala ať už svým designem nebo něčím výjimečným. Výloha prodejny vybrané společnosti je již několik let stejná, nedochází k žádným aktualizacím a místy působí nepřehledně a přeplácane, navíc zákazníci přes výlohu nevidí do prodejny.

Výloha vybrané společnosti by měla umožňovat kolemjdoucím nahlédnout z venku do prodejny. Zákazníci tak budou mít přehled o situaci uvnitř a budou moct nasát atmosféru uvnitř prodejny. Na základě průzkumů je dokázáno, že pokud zákazník spatří z ulice vzdušnou a čistou prodejnu, je vyšší šance, že se půjde podívat dovnitř. Výloha by měla být sladěná s celkovou firemní identitou (font písma, barvy). Na výloze by mohlo být umístěno

prostřednictvím polepu firemní logo, které bude již z dálky dobře viditelné a čitelné. Výloha musí upoutat zrak zákazníků, proto je nutné, aby obsahovala výrazné písmo a grafické prvky. Některé informace, které se tak často nemění, by mohly být umístěny na výraznějších polepech, tyto informace by měly být stručné a měly by zaujmout zákaznickou pozornost, jako například:

- Zhotovení brýlí do hodiny.
- Měření zraku a čišění brýlí ultrazvukem zdarma.
- Dioptrické brýle již od CZK 520.
- Výhodný věrnostní program.

Ostatní informace týkající se akčních nabídek, soutěží a nových kolekcí brýlí by nebyly umístěny na polepech, ale napsané speciální fixou na okna a výlohy. Tyto informace se totiž mění mnohem častěji, proto by nebylo ekonomicky výhodné je umísťovat na polepy, jejichž výroba je finančně náročnější. Ve výloze by mohla být vystavena ukázka brýlí z nové kolekce. Výzdoba výlohy by se mohla měnit v závislosti na ročním období či blížícímu se svátku (Vánoce, Velikonoce). Detailní informace k akčnímu plánu č. 11 jsou shrnuty v tabulce (Tab. 17).

Tab. 17. Akční plán č. 11 – Aktualizace výlohy (Vlastní zpracování).

Hlavní činnost	Aktualizace výlohy
<b>Cíl</b>	Získání nových zákazníků, zvýšení objemu tržeb, posílení image, zvýšení důvěryhodnosti.
<b>Podpůrné činnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontaktování firmy pro návrh a výrobu polepů na výlohu (<a href="http://www.samolepicireklama.cz">www.samolepicireklama.cz</a>).</li> <li>• Návrh nové výlohy.</li> <li>• Koupě fixy na výlohy a okna.</li> <li>• Naaranžování výlohy.</li> </ul>
<b>Odpovědnost</b>	Vedení a zaměstnanci vybrané společnosti, <a href="http://www.samolepicireklama.cz">www.samolepicireklama.cz</a>
<b>Termín realizace</b>	01. 11. 2020
<b>Časová náročnost na přípravu akčního plánu</b>	21 dní (kontaktování firmy + návrh výlohy + objednání a doručení polepů).
<b>Měření účinnosti</b>	Dotazníkové šetření.
<b>Finanční náročnost</b>	Kompletní aktualizace výlohy CZK 8 000 Drobné úpravy během roku CZK 1000

	Celkem CZK 9 000
--	------------------

### 13.5.12 Akční plán č. 12 – Spotřebitelská soutěž

Spotřebitelské soutěže jsou oblíbeným a velmi účinným nástrojem marketingu, které mohou přilákat spoustu nových zákazníků. Vybraná společnost by mohla uspořádat spotřebitelskou soutěž na Facebooku. Soutěžilo by se o poukaz na nákup ve vybrané oční optice v hodnotě CZK 3 000. Na facebookové stránky vybrané společnosti by byl sdílen příspěvek s informacemi o soutěži a její stručná pravidla. Zákazníci, kteří by chtěli být zařazeni do soutěže, by museli splnit tři následující podmínky. Začít sledovat facebookovou vybrané společnosti, sdílet příspěvek na svůj Timeline a správně odpovědět na soutěžní otázku.

Výherce by byl následně vybrán ze soutěžících, kteří splnili všechny výše uvedené podmínky. Výsledek soutěže by byl zveřejněn na facebookových stránkách. Výherce by si mohl převzít výhru na prodejně vybrané společnosti. Detailní informace k akčnímu plánu č. 12 jsou uvedeny v následující tabulce (Tab. 18).

Tab. 18. Akční plán č. 12 – Spotřebitelská soutěž (Vlastní zpracování)

Hlavní činnost	Spotřebitelská soutěž
<b>Cíl</b>	Získání sledujících na sociálních sítích, zvýšení objemu tržeb, získání nových zákazníků, zvýšení povědomí o vybrané společnosti.
<b>Podpůrné činnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tvorba a tisk dárkového poukazu.</li> <li>• Zveřejnění příspěvku na Facebooku.</li> <li>• Vybrání výherce.</li> </ul>
<b>Odpovědnost</b>	Vedení a zaměstnanci vybrané společnosti, vybraní studenti SOŠ Břeclav.
<b>Termín realizace</b>	01. 05. 2021 – 14. 05. 2021
<b>Časová náročnost na přípravu akčního plánu</b>	1 den (tvorba a tisk dárkového poukazu + zveřejnění příspěvku na Facebooku).
<b>Měření účinnosti</b>	Počet nových sledujících na sociálních sítích, dotazníkové šetření.
<b>Finanční náročnost</b>	Vytištění dárkového poukazu: CZK 3 Hodnota dárkového poukazu: CZK 3 000 Celkové náklady: CZK 3 003



## 14 ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU

Jednotlivé akční plány budou uskutečněny v různém časovém období. V tabulce (Tab. 19) je zaznamenán časový harmonogram projektu, ve kterém je zobrazeno, jak budou jednotlivé činnosti na sebe navazovat a jak dlouho bude trvat jejich příprava a realizace. Aby byl projekt z časového hlediska co nejefektivnější, bude aplikována metoda CPM, pomocí které bude stanovena kritická cesta a nejkratší doba, za kterou je možné projekt uskutečnit. Jedná se o deterministickou metodu, jelikož doby trvání jednotlivých činností jsou pro každou činnost pevně stanoveny. Grafické znázornění síťového grafu bude provedeno pomocí programu QM for Windows.

Tab. 19. Časový harmonogram projektu (Vlastní zpracování)

Činnost	Název činnosti	Doba trvání (dny)	Předcházející činnosti
A	Analýza současné situace	20	–
B	Návrh, příprava a schválení projektu	20	A
C	Vytvoření webové stránky	30	B
D	Správa webové stránky	365	C
E	Navázání a dohodnutí spolupráce se SOŠ Břeclav	5	B
F	Založení účtu na Instagramu	1	B
G	Správa sociálních sítí (Facebook, Instagram)	365	E
H	Aktualizace výlohy prodejny	21	B
I	Příprava a správa direct mailu	386	B
J	Příprava a realizace losovací soutěže	45	B

K	Příprava a poskytování reklamních tašek	307	B
L	Příprava a inzerce v deníku Radnice	136	B
M	Příprava a poskytování dárkových poukazů	274	B
N	Příprava a poskytování věrnostního programu	274	B
O	Příprava a oblékání firemního dress code	309	B
P	Vztahy s veřejností	307	B
Q	Příprava a realizace spotřebitelské soutěže	15	B
R	Kontrola a měření účinnosti provedených akční plánů	35	B
S	Vyhodnocení projektu	3	R

Před zahájením jednotlivých akčních plánů musí být nejdříve uskutečněna analýza současného stavu vybrané společnosti (zaměřená zejména na marketingovou komunikaci), která byla odhadnuta na 20 dní. Dále je nezbytné v přípravné fázi navrhnout jednotlivé akční plány a připravit jejich podklady, které musí být schváleny vybranou společností.

Dnem schválení projektu, je možné začít s přípravami potřebnými pro realizaci jednotlivých činností. Délka příprav a trvání jednotlivých činností je zobrazena v tabulce (Tab. 19). Projekt bude průběžně kontrolován a za pomoci vhodně zvolených metod bude měřena účinnost jednotlivých akčních plánů. Po skončení projektu dojde k vyhodnocení jednotlivých akčních plánů a celkového projektu. V hodnocení budou rozebrány pozitivní i negativní stránky projektu a doporučeny návrhy pro případná zlepšení.

Za pomoci programu QM for Windows bylo zjištěno, že nejkratší možná doba trvání projektu je 435 dní. Dále byla odhalena kritická cesta projektu, která je tvořena činnostmi s nulovými celkovými, volnými a nezávyslími časovými rezervami. Pokud by tedy došlo

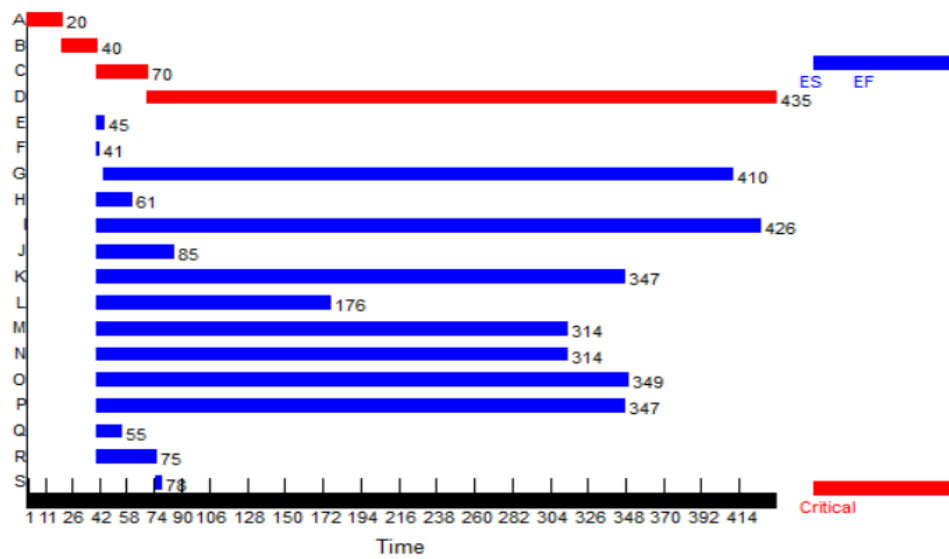
v některém z těchto kritických úseku ke spoždění, došlo by ke spoždění celého projektu. Celková délka projektu a jeho kritická cesta je znázorněna v tabulce (Tab. 20). Kritické úseky jsou v tabulce zvýrazněny červenou barvou.

**Kritická cesta: A → B → C → D**

Tab. 20. Znáznornění kritické cesty a celkové délky projektu (Výstup programu QM)

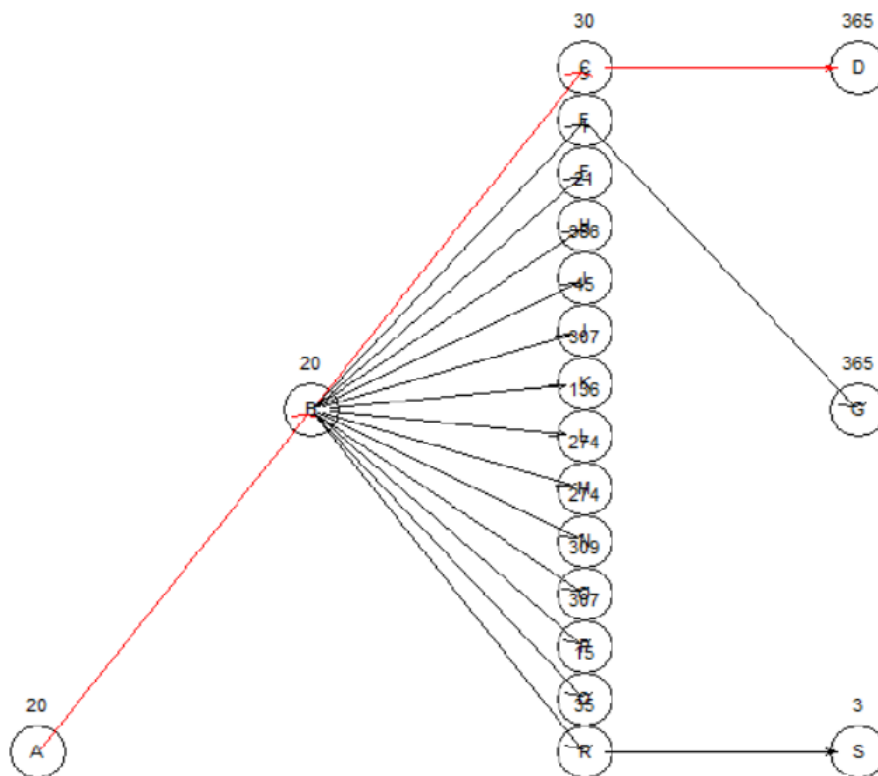
Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	435					
A	20	0	20	0	20	0
B	20	20	40	20	40	0
C	30	40	70	40	70	0
D	365	70	435	70	435	0
E	5	40	45	65	70	25
F	1	40	41	434	435	394
G	365	45	410	70	435	25
H	21	40	61	414	435	374
I	386	40	426	49	435	9
J	45	40	85	390	435	350
K	307	40	347	128	435	88
L	136	40	176	299	435	259
M	274	40	314	161	435	121
N	274	40	314	161	435	121
O	309	40	349	126	435	86
P	307	40	347	128	435	88
Q	15	40	55	420	435	380
R	35	40	75	397	432	357
S	3	75	78	432	435	357

Ná následujícím obrázku (Obr. 28) je znázorněna grafická interpretace kritické cesty prostřednictvím Ganttova diagramu. Kritická cesta je zobrazena červenou barvou. Modrou barvou jsou vyznačeny cesty, u kterých je možné nabrat určité spoždění. Číslo nakonci každé linky značí nejdříve možný konec jednotlivých činností.



Obr. 28. Ganttův diagram (Výstup programu QM for Windows)

Na obrázku (Obr. 29) je znázorněn síťový graf, který znázorňuje vzájemnou provázanost jednotlivých činností v rámci celého projektu. V síťovém grafu je u každé činnosti uveden nejdříve možný konec. Kritická cesta je zvýrazněna červenou barvou. Síťový graf byl sestaven programem QM for Windows.



Obr. 29. Síťový graf (Výstup z programu QM for Windows)

## 15 NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU

Projekt zlepšení marketingové komunikace ve vybrané společnosti obsahuje celkem dvanáct akčních plánů zaměřených na různé, předem stanovené cíle. V následující tabulce (Tab. 21) jsou shrnuty veškeré náklady spojené s projektem. Akční plány byly zvoleny a navrženy tak, aby bylo jejich uskutečnění po finanční stránce proveditelné.

Tab. 21. Náklady za jednotlivé akční plány (Vlastní zpracování)

Název akčního plánu	Cena včetně DPH (CZK)
Založení webové stránky	16 000
Zvýšení aktivity na sociálních sítích	0
Inzerce v deníku Radnice	3 312
Reklamní tašky	2 387
Vztahy s veřejností	10 000
Firemní dress code	2 550
Dárkové poukazy	400
Věrnostní program	730
E-mailing	1 200
Losování o ceny	3 591
Aktualizace výlohy	9 000
Spotřebitelská soutěž	3 003
<b>Náklady celkem</b>	<b>CZK 52 173</b>

Nejdražší položkou je založení, spuštění a optimalizace webových stránek, jejichž realizace byla vyčíslena na CZK 16 000. Kvalitně zpracované a viditelné webové stránky jsou však základem pro úspěšné podnikání, proto není vhodné na této položce šetřit.

Naopak zvýšení aktivity na sociálních sítích má nulové náklady, jelikož založení a vedení účtu je zdarma. Aktivita na sociálních sítích bude zajištěna zvolenými studenty, kteří si budou chtít plnit školní praxi v oboru marketing.

Inzerce v deníku Radnice bude vybranou společností stát CZK 3 312. V deníku Radnice budou umístěny v průběhu roku celkem čtyři inzerce.

Dále budou zákazníkům k dispozici reklamní tašky. Hodnota reklamních tašek je vyčíslena na CZK 2 387. Jedná se o částku za tisíc reklamních tašek, počet reklamních tašek byl určen orientačně na základě rozhovoru se zaměstnancem vybrané společnosti, který určil přibližný odbyt současných tašek. Reklamní tašky mohou být v průběhu roku doobjednány.

Náklady na vztahy s veřejností dosahují částky 10 000 CZK, jedná se o druhou nejvyšší položku v tabulce. Vybraná společnost se v rámci projektu zapojí do dvou projektů (Brýle pro Afriku a Dobrý anděl). Projekt Brýle pro Afriku by společnost stál 0 CZK, jelikož by obdržela veškeré reklamní předměty a pomůcky od organizátorů projektu Brýle pro Afriku. Peníze určené pro vztahy s veřejností poputují do nadace Dobrý anděl, kam bude vybraná společnost zasílat měsíčně finanční částku CZK 1000.

Firemní dress code bude vybranou společností stát CZK 2 550. Cena je stanovena za deset bavlněných polokošil na míru.

Cena za tisk dárkových poukazů byla vyčíslena na CZK 400. Jedná se o částku za 300 poukazů. Počet dárkových poukazů byl určen opět orientačně na základě dohody s vedením vybrané společnosti. Pokud by byl zájem o poukazy větší, než je očekáváno, je možné je kdykoliv dotisknout.

Náklady na věrnostní program činí CZK 730. Do nákladů na věrnostní program nejsou zahrnuty náklady, které vybrané společnosti vzniknou, pokud zákazník dosáhne potřebného počtu bodů a získá 10 % slevu na nákup. Není totiž možné odhadnout, kolik zákazníků potřebného počtu bodů dosáhne a z jaké částky se jim bude sleva 10 % odčítat.

Náklady na e-mailing činí CZK 1 200 (měsíčně CZK 100), jelikož newslettery budou spravovány přes speciální platformu, kde je možné zákazníky snadno a rychle segmentovat, najít šablony pro newslettery a sledovat statistiky zaslaných newsletterů.

Náklady na losovací soutěž činí CZK 3 591. Částka je tvořena z nákladů na propagaci losovací soutěže a cen, které obdrží výherci losovací soutěže.

Aktualizace a údržba výlohy vyjde vybranou společností na CZK 9 000. Kompletní přepracování současné výlohy bude vybranou společností stát CZK 8 000. Drobné aktualizace v průběhu roku (Vánoce, Velikonoce, sezónní slevy a akční nabídky) vyjdou společnosti na CZK 1 000.

Spotřebitelská soutěž bude vybranou společností celkem stát CZK 3 003. Náklady na vytisknutí poukazu na nákup, který obdrží výherce soutěže, činí CZK 3. Hodnota poukazu činí CZK 3 000.

Celkové náklady projektu, včetně DPH jsou CZK 52 173. V tabulce (Tab. 22) je zobrazen detailní přehled nákladů vynaložených v jednotlivých měsících (od 01. listopadu 2020 do 31. října 2021). Čísla sloupců označují jednotlivé akční plány.

Tab. 22. Nákladová analýza projektu (Vlastní zpracování)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Σ
Listopad	16 000	-	-	-	-	-	-	-	100	3 591	9 000	-	28 691
Prosinec	-	-	828	-	-	-	-	-	100	-	-	-	928
Leden	-	-	-	2 387	1 000	2 550	-	-	100	-	-	-	6 037
Unor	-	-	-	-	1 000	-	400	730	100	-	-	-	2 230
Březen	-	-	828	-	1 000	-	-	-	100	-	-	-	1 928
Duben	-	-	-	-	1 000	-	-	-	100	-	-	-	1 100
Květen	-	-	-	-	1 000	-	-	-	100	-	-	3 003	4 103
Červen	-	-	828	-	1 000	-	-	-	100	-	-	-	1 928
Červenec	-	-	-	-	1 000	-	-	-	100	-	-	-	1 100
Srpen	-	-	-	-	1 000	-	-	-	100	-	-	-	1 100
Září	-	-	828	-	1 000	-	-	-	100	-	-	-	1 928
Říjen	-	-	-	-	1 000	-	-	-	100	-	-	-	1 100
Σ	16 000	0	3 312	2 387	10 000	2 550	400	730	1 200	3 591	9 000	3 003	52 173

## 16 RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU

Při realizaci projektu je vždy nutné počítat s určitými riziky, která mohou projekt ohrozit, a to v jakékoli fázi. Proto je důležité tyto možná rizika brát na vědomí. Nejdříve je nutné tyto rizika identifikovat, analyzovat a následně určit pravděpodobnost jejich vzniku a stupeň vlivu na rizika na projekt. Včasným uvědoměním si možných rizik je možné řadě rizik předejít nebo alespoň snížit jejich dopad. Rizika, která by mohla projekt zaměřený na zlepšení současného stavu marketingové komunikace ve vybrané společnosti ohrozit, jsou následující:

- Překročení plánovaných nákladů.
- Nedostatek finančních zdrojů na jednotlivé akční plány.
- Nesplnění cílů projektu.
- Neúčinnost navrhovaných marketingových nástrojů.
- Překročení časového harmonogramu projektu.
- Vysoká vytíženost zaměstnanců vybrané společnosti.
- Technické problémy.
- Neochota spolupráce studentů.

Výše uvedená rizika jsou zhodnocena v tabulce (Tab. 23), a to z hlediska pravděpodobnosti výskytu a stupně vlivu rizika na projekt.

Tab. 23. Riziková analýza projektu (Vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost vzniku			Stupeň rizika			Součin $\Sigma$
	Nízká	Střední	Vysoká	Nízký	Střední	Vysoký	
	0,20	0,50	0,80	0,20	0,50	0,80	
Překročení plánovaných nákladů		X			X		0,25
Nedostatek finančních zdrojů na jednotlivé akční plány	X					X	0,16
Nesplnění cílů projektu	X				X		0,10



Neúčinnost navrhovaných marketingových nástrojů		X				X	<b>0,40</b>
Překročení časového harmonogramu projektu		X		X			<b>0,10</b>
Vysoká vytiženost zaměstnanců vybrané společnosti		X				X	<b>0,40</b>
Technické problémy		X			X		<b>0,25</b>
Neochota spolupráce studentů		X				X	<b>0,40</b>

Rizika uvedená v tabulce (Tab. 23) jsou rozdělena do tří kategorií (nízké riziko, střední riziko, vysoké riziko), jejichž krajní hodnoty byly stanoveny následovně:

- Nízké riziko: 0,00 – 0,15.
- Střední riziko: 0,16 – 0,30.
- Vysoké riziko: 0,31 – a více.

Nízká rizika jsou taková, u kterých je většinou velmi nízká pravděpodobnost, že nastanou. Pokud nastanou, tak budou mít jen velmi malý vliv na celkový projekt. Vznik těchto rizik lze snadno předvídat. Střední a velká rizika mohou mít velmi negativní vliv na průběh projektu a mohou ho výrazně ohrozit.

#### **Nízká rizika**

- Nesplnění cílů projektu.

Eliminace rizika: Uvedenému riziku lze předejít zejména přesným a chronologickým dodržováním jednotlivých postupů a kroků daného projektu. Pokud dojde k jakémukoliv problému, je nutné zjistit, proč tomu tak je. To je možné zjistit například pomocí dotazníkového šetření. Také je vhodné jednotlivé akční plány průběžně a aktivně kontrolovat.

- Překročení časového harmonogramu projektu.

Eliminace rizika: Součástí projektu je podrobná časová analýza, ve které je identifikována kritická cesta, tedy činnosti, u kterých nesmí dojít ke zpoždění. Nežádoucím zpoždění může být předcházeno vhodnou přípravou a včasným zahájením činností, zejména na kritické cestě. Dále je možné riziko eliminovat průběžnou kontrolou akčních plánů a okamžitým zakročením při jakémkoliv vzniklém problému.

### **Střední rizika**

- Překročení plánovaných nákladů.

Eliminace rizika: Pokud by došlo k překročení nákladů, bylo by nutné některé méně efektivní akční plány na nějakou dobu pozastavit nebo snížit jejich rozpočet. V některých případech je možné také najít jiného dodavatele. Projekt je však navržen tak, aby k tomuto překročení nedošlo, majitelka vybrané společnosti vymezila na projekt CZK 70 000, celkové náklady na projekt činí CZK 52 173 což je o CZK 17 827 méně. Z toho důvodu zde existuje poměrně velká rezerva.

- Nedostatek finančních prostředků.

Eliminace rizika: Může se také stát, že se vybraná společnost dostane do potíží nebo nebude mít z určitých důvodů finanční zdroje na jednotlivé akční plány. Při schvalování projektu byla určena maximální částka, kterou je vybraná společnost ochotna za projekt utratit. Proto by měla s touto částkou počítat a mít na marketingovou komunikaci určitou rezervu. Pokud k problému již dojde, je možné některé akční plány vypustit či snížit jejich náklady. Snížení nákladů na jednotlivé akční plány je však úzce spojeno se snížením efektivity projektu.

- Technické problémy.

Eliminace rizika: K technickým problémům může dojít při distribuci newsletterů, které budou rozesílány přes speciální platformu. Zvolená platforma nabízí technickou podporu a servis, proto je možné vzniklé poruchy poměrně rychle napravit.

### **Vysoká rizika**

- Neúčinnost navrhovaných marketingových nástrojů.

Eliminace rizika: V přípravné fázi projektu došlo k detailní analýze vybrané společnosti, která byla vodítkem pro navržení akčních plánů. Tyto akční plány byly zvoleny tak, aby splňovaly stanovené cíle projektu. Při kontrolním měření účinnosti jednotlivých akčních

plánů je možné odhalit jisté problémy. Tyto problémy mohou být odstraněny vhodným opatřením, například úpravou prováděného akčního plánu.

- Vysoká vytiženost zaměstnanců vybrané společnosti.

Eliminace rizika: Zaměstnanci vybrané společnosti jsou součástí některých akčních plánů, jejich pracovní vytiženost a případná nespolupráce by mohla projekt výrazně ohrozit. Proto byly zvoleny takové postupy a komunikační nástroje, které omezí zaměstnance při práci pouze minimálně. U všech akčních plánů byl detailně rozepsán postup a podpůrné úkony, které ulehčí majitelce a zaměstnancům, orientaci při zavádění jednotlivých akčních plánů.

- Neochota spolupráce studentů.

Eliminace rizika: Pro některé akční plány je zvolena spolupráce se studenty střední odborné školy. Záměrně byla zvolena střední škola nabízející obor marketing a mediální komunikace. Studenti tohoto oboru musí povinně splnit odbornou praxi v oboru. Vybraná společnost by si měla studenty nejdříve pozvat na krátký pohovor a zjistit si, zda mají skutečně o praxi zájem, tak mohou předejít případnému nezájmu ze strany studentů. Při případných problémech je možné vybrat nové studenty.

## ZÁVĚR

Marketingová komunikace je v dnešním, vysoce konkurenčním prostředí nezbytností, a to jak pro velké společnosti, tak i pro malé živnosti. Správně nastavená marketingová komunikace je klíčem k úspěchu a prosperitě firmy na trhu. Dokáže vytvořit výhodu při konkurenčních bojích a je velmi důležitá pro posílení a udržení dobrého jména firmy.

Hlavním cílem diplomové práce bylo navržení a vypracování projektu zaměřeného na zlepšení marketingové komunikace ve vybrané společnosti. Vybraná společnost působí již dvacet let na trhu oční optiky a optometrie. Jedná se o menší, rodinnou firmu sídlící v Břeclavi na Jižní Moravě. Obor, ve kterém vybraná společnost podniká se velmi dynamicky rozvíjí a každoročně přibývá spousta nových konkurentů, nabízející velmi podobné zboží a služby. Správně nastavená marketingové komunikace může vybrané společnosti výrazně pomoci při dosahování stanovených cílů.

Cílem teoretické části diplomové práce bylo zpracovat literární rešerši zaměřenou zejména na oblast marketingu, marketingové komunikace a vybraných situačních analýz. Tyto získané poznatky byly použity jako teoretická východiska pro praktickou část diplomové práce, která je složena z části analytické a projektové. Pro zpracování teoretické části byla využita odborná česká i zahraniční literatura a internetové zdroje.

Cílem praktické části bylo na základě zjištěných teoretických poznatků provést analýzu současného stavu vybrané společnosti. Analýza byla provedena pomocí vybraných strategických situačních marketingových analýz a kvalitativního marketingového výzkumu. Nejdříve byla provedena analýza mikroprostředí vybrané společnosti metodou 7S McKinsey, následně byla provedena analýza STP a analýza marketingového mixu. Pro analýzu mezoprostředí byl využit Porterův model pěti konkurenčních sil a následně benchmarking. Dále byla provedena analýza makroprostředí, kde byly zkoumány vnější vlivy za pomoci PESTE analýzy. Výsledky realizovaných analýz byly na základě syntézy shrnuty v závěrečné SWOT analýze, prostřednictvím které byly definovány nejen silné a slabé stránky vybrané společnosti, ale také její příležitosti a hrozby. Pro zpracování výše uvedených analýz byl mimo jiné také využit kvalitativní marketingový výzkum prostřednictvím polostandardizovaných interview s majitelkou a zaměstnanci vybrané společnosti, dále analýza sekundárních zdrojů a interních dokumentů. Na základě těchto analýz bylo zjištěno, že marketingová komunikace ve vybrané společnosti obsahuje určité

nedostatky a není příliš účinná. Poznatky získané v analytické části posloužily jako podklad pro zpracování projektové části diplomové práce.

V projektové části diplomové práce byl navržen projekt zaměřený na zlepšení marketingové komunikace ve vybrané společnosti. Nejdříve byly stanoveny cíle a vymezeny cílové skupiny na které se bude projekt zaměřovat. Cílem projektu je zejména zvýšení povědomí, udržení si stálých zákazníků, získání zákazníků nových, posílení image, vytvoření pozitivního veřejného mínění a posílení pozice na trhu. Projekt je zacílen na potenciální i stále zákazníky v okolí vybrané společnosti (cca v okruhu 20 km). Z hlediska demografického je projekt zaměřen na tři různé segmenty, rozdělené dle věku 18 až 30 let, 31 až 45 let a 46 až 60 let. Projekt je sestaven z dvanácti akčních plánů:

- Akční plán č. 1 – Vytvoření webové stránky.
- Akční plán č. 2 – Zvýšení aktivity na sociálních sítích.
- Akční plán č. 3 – Inzerce v deníku Radnice.
- Akční plán č. 4 – Tvorba reklamních tašek.
- Akční plán č. 5 – Vztahy s veřejností.
- Akční plán č. 6 – Firemní dress code.
- Akční plán č. 7 – Dárkové poukazy.
- Akční plán č. 8 – Věrnostní program.
- Akční plán č. 9 – Direct mail.
- Akční plán č. 10 – Losování o ceny.
- Akční plán č. 11 – Aktualizace výlohy.
- Akční plán č. 12 – Spotřebitelská soutěž.

Všechny akční plány obsahují informace o podpůrných činnostech, zodpovědných osobách, termínu realizace, časové náročnosti, nákladech a možnostech měření účinnosti. V závěru diplomové práce byla sestavena časová, nákladová a riziková analýza projektu.

Diplomová práce byla zpracována v souladu se Zásadami pro vypracování. Definované cíle diplomové práce byly splněny. Věřím, že diplomová práce bude pro vybranou společnost přínosná a povede k účinnější marketingové komunikaci, a tím k naplnění cílů společnosti.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografie

BOUČKOVÁ, Jana, 2003. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 432 s. ISBN 8071795771.

CETLOVÁ, Helena, 2007. *Marketing služeb*. 4. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 213 s. ISBN 80-7265-049-1.

CHAFFEY, Dave a Fiona ELLIS-CHADWICK, 2016. *Digital marketing*. 6th ed. Harlow: Pearson, 702 s. ISBN 978-1-292-07761-1.

CHOVANCOVÁ, Miloslava, Michal PILÍK a Michaela PODANÁ, 2008. *Marketing II*. 2. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 255 s. ISBN 978-80-7318-764-4.

FORET, Miroslav, 2011. *Marketingová komunikace*. 3. vyd. Brno: Computer Press, 486 s. ISBN 978-80-251-3432-0.

FREY, Petr, 2015. *Marketingová komunikace: nové trendy 3.0*. 3. vyd. Praha: Management Press, 203 s. ISBN 978-80-726-1237-6.

GÁLA, Libor, Alena BUCHALCEVOVÁ a Jaroslav JANDOŠ, 2012. *Podniková architektura*. Řepín: Tomáš Bruckner, 222 s. ISBN 978-80-904-6616-6.

HÁLEK, Vítězslav, 2017. *Management a marketing*. 1. vyd. Hradec Králové, 293 s. ISBN 978-80-270-2439-1.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KERŤKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL, 2017. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. vyd. V Praze: C. H. Beck, 232 s. ISBN 978-80-740-0637-1.

HEJLOVÁ, Denisa, 2015. *Public relations*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 250 s. ISBN 978-80-247-5022-4.

HESKOVÁ, Marie a Peter ŠTARCHOŇ, 2009. *Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 180 s. ISBN 978-80-245-1520-5.

HORÁKOVÁ, Helena. 2014. *Marketingové strategie*. 1. vyd. Praha: Idea servis, 103 s. ISBN 978-80-859-7081-4.

HORŇÁK, Pavel, 2018. *Reklama: teoreticko-historické aspekty reklamy a marketingovej komunikácie*. 2. vyd. Zlín: Radim Bačuvčík – VeRBuM, 398 s. ISBN 978-80-87500-94-1.

HUNTER, Paul Wilson, 2014. *The seven inconvenient truths of business strategy*. 1st ed. Burlington, VT: Gower Publishing. 230 p. ISBN 978-1472412478.

JAKUBÍKOVÁ, 2013. Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. vyd. Praha: Grada, 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

JANOUC, Viktor, 2014. *Internetový marketing*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 376 s. ISBN 978-80-251-4311-7.

JESENSKÝ, Daniel, 2018. *Marketingová komunikace v místě prodeje: POP, POS, in-store, shopper marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 504 s. ISBN 978-80-271-0252-5.

JURÁŠKOVÁ, Olga a Pavel HORŇÁK, 2012. *Velký slovník marketingových komunikací*. 1. vyd. Praha: Grada, 271 s. ISBN 978-80-247-4354-7.

KANTOROVÁ, Kateřina, 2003. *Marketingový mix*. 1. vyd. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 87 s. ISBN 80-7042-237-8.

KARLÍČEK, Miroslav, 2018. *Základy marketingu*. 2. vyd. Praha: Grada, 285 s. ISBN 978-80-247-5869-5.

KARLÍČEK, Miroslav, 2016. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 2. vyd. Praha: Grada, 221 s. ISBN 978-80-247-5769-8.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2017. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck. 172 s. ISBN 978-80-7400-637-1.

KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2016. *Marketing management*. 15th. ed. Boston: Pearson, 714 p. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, Philip, Gary ARMSTRONG a Marc Oliver OPRESNIK., 2018. *Principles of marketing*. 17th ed. Harlow: Pearson, 734 p. ISBN 978-1292220178.

KOZÁK, Vratislav, 2009. *Marketingová komunikace*. 2. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 91 s. ISBN 978-80-7317-797-2.

KOZEL, Roman, 2006. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada, 277 s. ISBN 80-247-0966.

- KRAMOLIŠ, Jan a Martina ONDROUCHOVÁ, 2015. *Marketingový nástroj product placement v českém prostředí*. 1. vyd. Žilina: Georg, 145 s. ISBN 978-80-8154-108-7.
- KŘÍŽEK, Zdeněk a Ivan CRHA, 2012. *Jak psát reklamní text*. 4. vyd. Praha: Grada, 220 s. ISBN 978-80-247-4061-4.
- LOSEKOOT, Michelle a Eliška VYHNÁNKOVÁ, 2019. *Jak na síť: ovládněte čtyři principy úspěchu na sociálních sítích*. 1. vyd. V Brně: Jan Melvil Publishing, 325 s. ISBN 978-80-7555-084-2.
- MACHKOVÁ, Hana, 2015. *Mezinárodní marketing: strategické trendy a příklady z praxe*. 4. vyd. Praha: Grada, 194 s. Expert. ISBN 978-80-247-5366-9.
- MAGRETTA, Joan, 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. 1. vyd. Praha: Management Press, 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2.
- MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- MIKOLÁŠ, Zdeněk, Jindra PETERKOVÁ a Milena TVRDÍKOVÁ, 2011. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 338 s. ISBN 978-80-7400379-0.
- MIKOLÁŠ, Zdeněk. 2005. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
- NAGYOVÁ, Ľudmila, 2014. *Marketing*. 1. vyd. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita, 459 s. ISBN 978-80-552-1269-2.
- NEČAS, Libor, 2012, *Základy marketingu*, 1. vyd. Ostrava: VŠB – TUO, 105 s. ISBN 978-80-248-2547-2.
- NUFER, Gerd, 2013. *Ambush marketing in sports: theory and practice*. 1st. ed. London: Routledgem, 157 s. ISBN 978-0-415-62678-1.
- PAULOVČÁKOVÁ, Lucie, 2015. *Marketing: přístup k marketingovému řízení*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 288 s. ISBN 978-80-7452-117-1.
- PELSMACKER, Patric de, Joeri van den BERCH a Maggie GEUENS, 2003. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 571 s. ISBN 80-247-0254-1.



PERCY, Larry, 2018. *Strategic integrated marketing communications*. 3th ed. London: Routledge, 305 s. ISBN 978-1-138-05832-3.

PERREAULT, William D., Joseph P. CANNON a E. Jerome MCCARTHY, 2015. *Essentials of marketing: a marketing strategy planning approach*. 14th ed. New York: McGraw-Hill Education, 717 p. ISBN 978-1259251634.

PROCHÁZKA, Tomáš a Josef ŘEZNÍČEK, 2014. *Obsahový marketing*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 224 s. ISBN 978-80-251-4152-6.

PŘIKRYLOVÁ, Jana, 2019. *Moderní marketingová komunikace*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 328 s. ISBN 978-80-271-0787-2.

RYAN, Damian, 2017. *Understanding digital marketing: marketing strategies for engaging the digital generation*. 4th ed. London: Kogan Page, 424 p. ISBN 978-0-7494-7843-8.

SHARP, Byron, 2017. *Marketing: theory, evidence, practice*. 2nd ed. South Melbourne: Oxford University Press, 796 p. ISBN 978-0-19-559029-6.

SRPOVÁ, Jitka, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada. 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

SVĚTLÍK, Jaroslav, 2018. *Marketing-cesta k trhu*. 4. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 340 s. ISBN 80-86898-48-2.

SVĚTLÍK, Jaroslav, 2016. *Marketingové komunikace*. 1. vyd. VŠPP Praha, a.s. 2016. 180 s. ISBN 978-880-6847-79-5.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ, 2015. *Podniková ekonomika*. 6. vyd. Praha: C.H. Beck, 526 s. ISBN 978-80-7400-274-8.

ŠINDLER, Petr, 2003. *Event marketing: jak využít emoce v marketingové komunikaci*. 1. vyd. Praha: Grada, 236 s. ISBN 80-247-0646-6.

TAHAL, Radek, 2017. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 261 s. ISBN 978-80-271-0206-8.

VAŠTIKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2. vyd. Praha: Grada, 268 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.

VYSEKALOVÁ, Jitka, 2012. *Psychologie reklamy*. 4. vyd. Praha: Grada, 324 s. Expert. ISBN 978-80-247-4005-8.

VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ, 2018. *Reklama: jak dělat reklamu*. 4. vyd. Praha: Grada, 208 s. Marketing. ISBN 978-80-247-5865-7.

ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2010. *Marketing*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2009. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

### Internetové zdroje

Aktuální populační vývoj v kostce. *Český statistický úřad*, @2020 [online]. [cit. 2020-07-31]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/aktualni-populacni-vyvoj-v-kostce>.

Aktuální trendy v brýlové módě. *Oční studio Aleš Žejdl*, @2020 [online]. [cit. 2020-07-31]. Dostupné z: <https://www.ocnistudio.cz/aktuality/269/aktualni-trendy-v%20brýlove-modee>.

Brýle jsou i ve 21. století nejoblíbenější korekcí zraku! *Fokus optik*, @2020 [online]. [cit. 2020-07-31]. Dostupné z: <https://fokusoptyk.cz/zrakopedie/brýle-jsou-i-ve-21-stoleti-nejoblibenejsi-korekci-zraku/>.

ČNB snížila úrokovou sazbu. *České noviny*. @2020 [online]. [cit. 2020-07-31]. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/cnb-snizila-urokovou-sazbu-na-0-25-a-ocekava-pokles-ekonomiky/1886730>.

*Doctor optic*, @2020 [online]. [cit. 2020-07-31]. Dostupné z: <https://www.doctroptic.cz/uvod>.

*Havelka optika*, @2020 [online]. [cit. 2020-07-31]. Dostupné z: <http://optikahavelka.cz/>.

Historie marketingu. *focus-age.cz*, @2020 [online]. [cit. 2020-07-31]. Dostupné z: [https://www.focus-age.cz/m-journal/marketing/uvod-do-marketingu/historie-marketingu\\_\\_s299x381.html](https://www.focus-age.cz/m-journal/marketing/uvod-do-marketingu/historie-marketingu__s299x381.html).

Indexy spotřebitelských cen. *Český statistický úřad*, @2020 [online]. [cit. 2020-07-31]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/indexy-spotrebitelskych-cen-inflace-duben-2020>.

Je čas na změnu, průmyslová revoluce 4.0 zasáhne i oční optiku. *4oci.cz*, @2018 [online]. [cit. 2020-07-31]. Dostupné z: [https://www.4oci.cz/je-cas-na-zmenu-prumyslova-revoluce-4-0-zasahne-i-ocni-optiku\\_4c728](https://www.4oci.cz/je-cas-na-zmenu-prumyslova-revoluce-4-0-zasahne-i-ocni-optiku_4c728).

Komunikační mix – využíváte potenciál všech kanálů? *feo.cz*, @2016 [online]. [cit. 2020-07-31]. Dostupné z: <https://www.feo.cz/komunikacni-mix-vyuzivate-potencial-vsech-kanalu>.

Koruna je k euru nejslabší za čtyři roky. *Echo24.cz*, @2020 [online]. [cit. 2020-07-31]. Dostupné z: <https://echo24.cz/a/SkZQu/koruna-je-k-euru-nejslabsi-za-ctyri-roky-ocekava-se-dalsi-pad>.

Krátkozrakých raketově přibývá, lidé jsou málo venku a moc koukají nablízko. *Finanční a ekonomické informace*, @2018 [online]. [cit. 2020-07-31]. Dostupné z: <https://faei.cz/rozhovor-kratkozrakych-raketove-pribyva-lide-jsou-malo-venku-a-moc-koukaji-nablizko/>.

Makroekonomická predikce. *Ministerstvo financí České republiky*, @2020 [online]. [cit. 2020-07-31]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2020/makroekonomicka-predikce-duben-2020-38089>.

Marketingový mix. *is.mendelu*, @2019 [online]. [cit. 2020-07-31]. Dostupné z: [https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz\\_cast.pl?cast=71358](https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=71358).

Mediální slovník: Product placement. *Mediaguru*, @2019 [online]. [cit. 2020-07-31]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/slovník-a-mediatypy/slovník/klicova-slova/product-placement/>.

*Oční optika Věra Mišurcová* [online]. 2020 [cit. 2020-07-31]. Dostupné z: <https://optikabreclav.cz/>.

*Optika Riess* [online]. 2020 [cit. 2020-07-31]. Dostupné z: <https://www.optikariess.cz/>.

Počet Čechů s oční vadou každoročně roste. *DuoVize*, @2016 [online]. [cit. 2020-07-31]. Dostupné z: <https://www.duovize.cz/napsali-o-nas/105-pocet-cechu-s-ocni-vadou-kazdorocne-roste-spatne-vidi-kazdy-treti/>.

Pracovní trh. *Investiční web*, @2020 [online]. [cit. 2020-07-31]. Dostupné z: <https://www.investicniweb.cz/news-prumerna-mzda-v-1-ctvrtletí-vzrostla-o-5-na-34-077-ke/>.

Product placement a jeho projevy v praxi. *Právní prostor*, @2020 [online]. [cit. 2020-07-31]. Dostupné z: <https://www.pravniprostor.cz/clanky/obcanske-pravo/product-placement-a-jeho-projevy-v-praxi>.

Search Engine Marketing (SEM) – váš efektivní marketing ve vyhledávačích. *RobertNemec.com*, @2019 [online]. [cit. 2020-07-31]. Dostupné z: <https://robertnemec.com/umime/seo-optimalizace-pro-vyhledavace/search-engine-marketing/>.

Slovník marketingových pojmů: Ambush marketing. *Propeople marketing*, @2020 [online]. 2020 [cit. 2020-07-31]. Dostupné z: <http://www.propeople.cz/ambush-marketing>.

Sprite Showers Hit Bondi Beach. *Coca-colacompany.cz*, @2015 [online]. [cit. 2020-07-31]. Dostupné z: <https://www.coca-colacompany.com/au/news/cutthroughtheheat-sprite-showers-hit-bondi-beach>.

*TaS OPTIK*, @2020 [online]. [cit. 2020-07-31]. Dostupné z: <https://tasoptik.webnode.cz/>

Technické normy. *TECHNOR*, @2020 [online]. [cit. 2020-07-31]. Dostupné z: [http://www.technicke-normy-csn.cz/010321-csn-en-iso-9001\\_4\\_83016.html](http://www.technicke-normy-csn.cz/010321-csn-en-iso-9001_4_83016.html).

Technologické změny v oční optice. *Zdravotnický deník*, @2018 [online]. [cit. 2020-07-31]. Dostupné z: <https://www.zdravotnickydenik.cz/2018/03/technologicke-inovace-zvane-optika-4-0-obor-zcela-promeni-zaznelo-prednasce-veletrhu-opta/>.

The 5 Best Guerrilla Marketing Campaigns. *Cabezaadvertising.com*, @2019 [online]. [cit. 2020-07-31]. Dostupné z: <https://cabezaadvertising.com/top-5-guerrilla-marketing-campaigns/>.

*Top optik* [online]. 2020 [cit. 2020-07-31]. Dostupné z: <https://www.topoptik.cz/>.

Trh oční optiky roste. *OPTA*, @2018 [online]. [cit. 2020-07-31]. Dostupné z: <https://www.bvv.cz/opta/aktuality/trh-ocni-optiky-roste/>.

Úlohy a cíle společenstva. *Společenstvo českých optiků a optometristů*. @2020 [online]. [cit. 2020-07-31]. Dostupné z: <https://scoo.cz/>.

Výskyt očních vad narůstá: Co pro své oči může udělat každý z nás? *Čtidoma.cz*, @2017 [online]. [cit. 2020-07-31]. Dostupné z: <https://www.ctidoma.cz/zivotni-styl/2017-10-12-vyskyt-ocnich-vad-narusta-co-pro-sve-oci-muze-udelat-kazdy-z-nas-34884>.

Základní cenové strategie. *Businessvize.cz*, @2020 [online]. [cit. 2020-07-31]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/strategie/zakladni-cenove-strategie>.

*Zákony pro lidi*, @2020 [online]. [cit. 2020-07-31]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz>.

Založení a provoz oční optiky. *ProfiSpolecnosti.cz*, @2020 [online]. [cit. 2020-07-31]. Dostupné z: <https://www.profispolecnosti.cz/cs/zalozeni-spolecnosti/zalozeni-a-provoz-ocni-optiky/a-1650/>.

### **Interní zdroje**

Interview s majitelkou a zaměstnanci vybrané společnosti.

Interní materiály vybrané společnosti.

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

IMC Integrovaná marketingová komunikace.

CPM Critical path method.

## SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Fáze vývoje marketingových podnikatelských filosofii (Nečas, 2012, s.14)</i> .....	14
<i>Obr. 2. Model komunikačního procesu (Přikrylová, 2019, s. 24)</i> .....	18
<i>Obr. 3. Nástroje online marketingu (Frey, 2015, s. 44)</i> .....	28
<i>Obr. 4. Guerilla marketing společnosti Sprite (coca-colacompany.com, @2019)</i> .....	31
<i>Obr. 5. Guerilla marketing společnosti Frontline (cabezaadvertising.com, @2019)</i> .....	31
<i>Obr. 6. Procesy obsahového marketingu (Procházka a Řezníček, 2014, s. 27)</i> .....	33
<i>Obr. 7. Metoda 7S McKinsey (Gála, Buchalcevoová, Jandoš, 2013, s. 56)</i> .....	36
<i>Obr. 8. Porterův model pěti konkurenčních sil (Jakubíková, 2013, s. 103)</i> .....	39
<i>Obr. 9. SWOT analýza (Jakubíková, 2013, s. 120)</i> .....	40
<i>Obr. 10. Etapy marketingového výzkumu (Karlíček, 2018, s. 88)</i> .....	42
<i>Obr. 11. Organizační schéma vybrané oční optiky (Vlastní zpracování dle interních dokumentů vybrané společnosti)</i> .....	48
<i>Obr. 12. Logo oční optiky Havelka (optikahavelka.cz, @2020)</i> .....	64
<i>Obr. 13. Logo oční optiky Věra Mišurcová, s.r.o. (optikabreclav.cz, @2020)</i> .....	64
<i>Obr. 14. Logo oční optiky Riess, s.r.o. (Facebookové stránky optiky Riess, s.r.o.)</i> .....	64
<i>Obr. 15. Logo oční optiky TOP OPTIK Grůzová, s.r.o. (topoptik.cz, @2020)</i> .....	64
<i>Obr. 16. Logo oční optiky TAS OPTIK s.r.o.</i> .....	64
<i>Obr. 17. Logo oční optiky Dr. OPTIK, s.r.o. (doctoroptic.cz, @2020)</i> .....	64
<i>Obr. 18. Podíl nezaměstnaných osob v jednotlivých krajích v České republice (czso.cz, @2020)</i> .....	70
<i>Obr. 19. Venčení psů v útulku Bulhary zaměstnanci vybrané oční optiky (Interní materiály vybrané společnosti)</i> .....	76
<i>Obr. 20. Vývoj počtu sledujících facebookové stránky (Facebook.com, @2020)</i> .....	76
<i>Obr. 21. Demografické rozdělení sledujících dle věku (Facebook.com, @2020)</i> .....	77
<i>Obr. 22. Geografická segmentace vybrané oční optiky (Vlastní zpracování na základě interview s vedením vybrané společnosti a googlemaps.com)</i> .....	87
<i>Obr. 23. Polokošile – růžové provedení (Vlastní zpracování)</i> .....	95
<i>Obr. 24. Polokošile – bílé provedení (Vlastní zpracování)</i> .....	95
<i>Obr. 25. Návrh dárkové poukázky – přední strana (Vlastní zpracování)</i> .....	97
<i>Obr. 26. Návrh dárkové poukázky – zadní strana (Vlastní zpracování)</i> .....	97
<i>Obr. 27. Věrnostní kartička (Vlastní zpracování)</i> .....	99
<i>Obr. 28. Ganttův diagram (Výstup programu QM for Windows)</i> .....	108
<i>Obr. 29. Síťový graf (Výstup z programu QM for Windows)</i> .....	108
<i>Obr. 30. Vývojový diagram procesu nákupu dioptrických brýlí ve vybrané společnosti (Vlastní zpracování dle interview s vybraným zaměstnancem)</i> .....	131

*Obr. 31. Interiér prodejny ve vybrané společnosti (Interní materiály vybrané společnosti)*  
..... 132



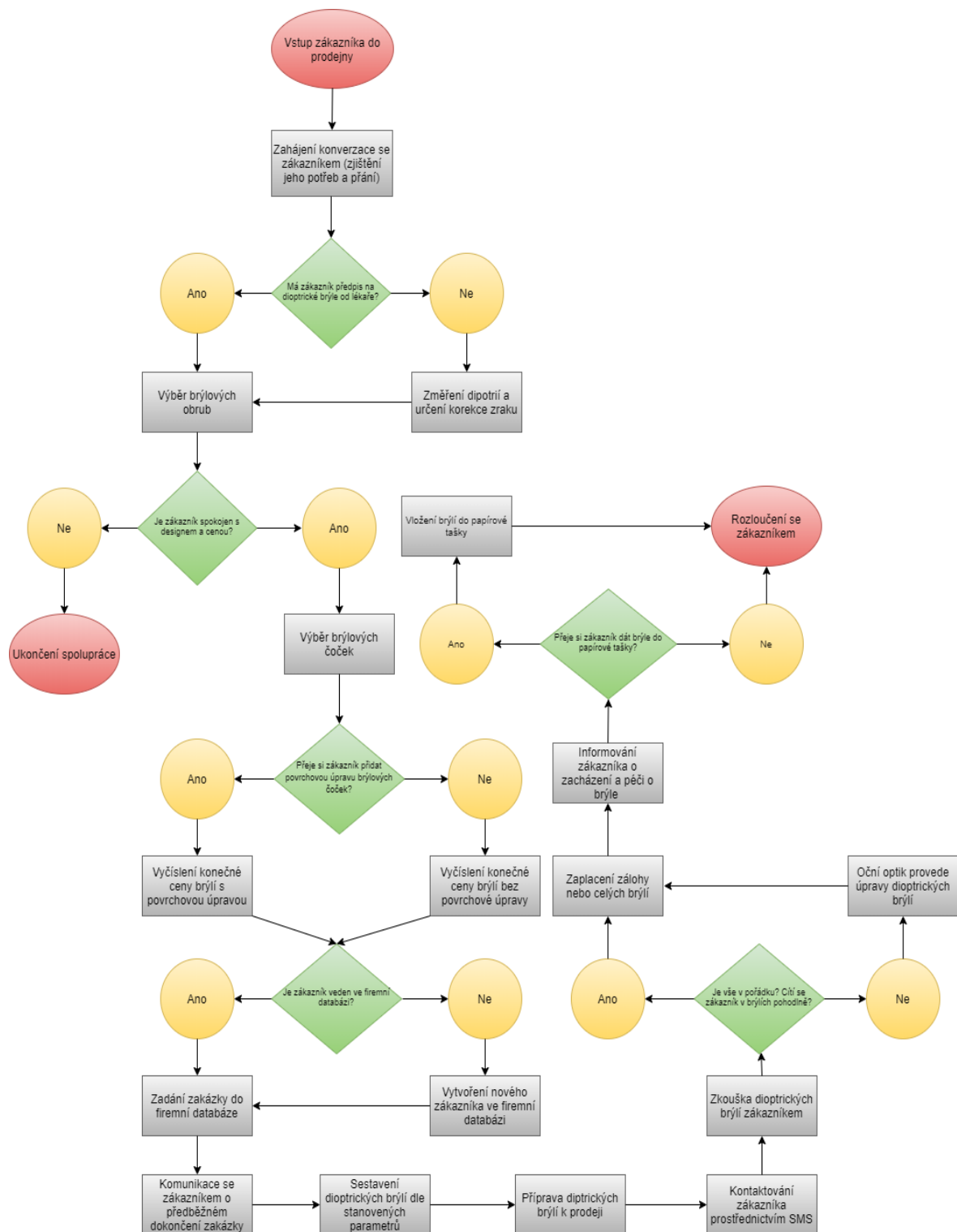
**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1. Nejčastěji propagované produkty pomocí product placementu (Kramoliš, 2015, s. 39) .....</i>	<i>32</i>
<i>Tab. 2. Segmentace zákazníků (Vlastní zpracování dle interních dokumentů vybrané společnosti) .....</i>	<i>52</i>
<i>Tab. 3. Vstupní data pro benchmarking (Vlastní zpracování) .....</i>	<i>65</i>
<i>Tab. 4. Benchmarking marketingové komunikace (Vlastní zpracování) .....</i>	<i>66</i>
<i>Tab. 5.. Deset nejčastějších lokalit sledujících (Facebook.com, @2020) .....</i>	<i>78</i>
<i>Tab. 6. SWOT analýza vybrané oční optiky (Vlastní zpracování na základě výsledků výše provedených analýz) .....</i>	<i>80</i>
<i>Tab. 7. Akční plán č. 1 – Vytvoření webové stránky (Vlastní zpracování) .....</i>	<i>89</i>
<i>Tab. 8. Akční plán č. 2 – Zvýšení aktivity na sociálních sítích (Vlastní zpracování) .....</i>	<i>90</i>
<i>Tab. 9. Akční plán č. 3 – Inzerce v deníku Radnice (Vlastní zpracování) .....</i>	<i>91</i>
<i>Tab. 10. Akční plán č. 4 – Tvorba reklamních tašek (Vlastní zpracování) .....</i>	<i>92</i>
<i>Tab. 11. Akční plán č. 5 – Vztahy s veřejností (Vlastní zpracování) .....</i>	<i>93</i>
<i>Tab. 12. Akční plán č. 6 – Firemní dress code (Vlastní zpracování) .....</i>	<i>95</i>
<i>Tab. 13. Akční plán č. 7 – Dárkové poukazy (Vlastní zpracování) .....</i>	<i>98</i>
<i>Tab. 14. Akční plán č. 8 – Věrnostní program (Vlastní zpracování) .....</i>	<i>99</i>
<i>Tab. 15. Akční plán č. 9 – Direct mail (Vlastní zpracování) .....</i>	<i>100</i>
<i>Tab. 16. Akční plán č. 10 – Losování o ceny (Vlastní zpracování) .....</i>	<i>101</i>
<i>Tab. 17. Akční plán č. 11 – Aktualizace výlohy (Vlastní zpracování) .....</i>	<i>103</i>
<i>Tab. 18. Akční plán č. 12 – Spotřebitelská soutěž (Vlastní zpracování) .....</i>	<i>104</i>
<i>Tab. 19. Časový harmonogram projektu (Vlastní zpracování) .....</i>	<i>105</i>
<i>Tab. 20. Znázornění kritické cesty a celkové délky projektu (Výstup programu QM) .....</i>	<i>107</i>
<i>Tab. 21. Náklady za jednotlivé akční plány (Vlastní zpracování) .....</i>	<i>109</i>
<i>Tab. 22. Nákladová analýza projektu (Vlastní zpracování) .....</i>	<i>111</i>
<i>Tab. 23. Riziková analýza projektu (Vlastní zpracování) .....</i>	<i>112</i>

## SEZNAM PŘÍLOH

- P I Vývojový diagram procesu nákupu dioptrických brýlí ve vybrané společnosti
- P II Interiér prodejny ve vybrané společnosti

## PŘÍLOHA P I: VÝVOJOVÝ DIAGRAM PROCESU NÁKUPU DIOPTRICKÝCH BRÝLÍ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI



Obr. 30. Vývojový diagram procesu nákupu dioptrických brýlí ve vybrané společnosti  
(Vlastní zpracování dle interview s vybraným zaměstnancem)

## PŘÍLOHA P II:



*Obr. 31. Interiér prodejny ve vybrané společnosti (Interní materiály vybrané společnosti)*