

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Marketingový plán produktu XYZ

Marketing plan of product „XYZ“

STUDIJNÍ PROGRAM

Řízení rozvojových projektů

STUDIJNÍ OBOR

Projektové řízení inovací v podniku

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Barbora Joudalová MBA

PÍŠA

VÁCLAV

2017

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Píša Jméno: Václav Osobní číslo: 381858
Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)
Zadávající katedra/ústav: Oddělení manažerských studií
Studijní program: (N3949) Řízení rozvojových projektů
Studijní obor: (6208T183) Projektové řízení inovací v podniku

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:
Marketingový plán produktu XYZ

Název diplomové práce anglicky:
Marketing plan of product "XYZ"

Pokyny pro vypracování:

Cíl práce: Navržení marketingového plánu pro produkt XYZ
Přínos práce: Vypracování konkrétního marketingového postupu za účelem získání nových uživatelů produktu XYZ
Stručná osnova:
1. Úvod 2. Teoretická část: Marketing a jeho definice, Marketingové plánování, Struktura marketingového plánu, Specifika e-commerce trhu a marketingu 3. Praktická část: Vypracování analýz, průzkum stávajících uživatelů aplikace, hloubkový rozhovor, návrh nového marketingového plánu, harmonogram 4. Závěr

Seznam doporučené literatury:

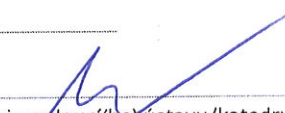
- KOTLER, Philip. a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 14th [ed.]. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, c2012. ISBN 0132102927
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8
- PALMER, Adrian. Introduction to marketing: theory and practice. 3rd ed. Oxford: Oxford University Press, c2012. ISBN 978-0-19-960213-1
- DANIEL, Ian. E-commerce: get it right!. 1st ed. S.I.: NeuroDigital, 2011. ISBN 9780956526205

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:
Ing. Barbora Joudalová MBA, MÚVS ČVUT - Oddělení manažerských studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:

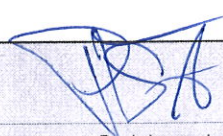
Datum zadání diplomové práce: 5.12.2016 Termín odevzdání diplomové práce: 5.5.2017
Platnost zadání diplomové práce: 31.8.2018


Podpis vedoucí(ho) práce


Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry


Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ


Datum převzetí zadání

Podpis studenta(ky)

PÍŠA, Václav. *Marketingový plán produktu XYZ*. Praha: ČVUT 2017. Diplomová práce.
České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 20. 04. 2017

Podpis:

Poděkování

Děkuji vedoucí práce Ing. Barboře Joudalové MBA za trpělivý přístup k vedení mé diplomové práci. Dále patří mé poděkování zaměstnanci firmy ABC s.r.o, který mi poskytl podrobné údaje o firmě a jejím produktu XYZ, který je předmětem této práce.

Abstrakt

Předmětem diplomové práce je navrhnout marketingový plán pro produkt „XYZ“ společnosti ABC s.r.o. Cílem práce je navrhnout marketingový plán, který firmě přinese 100 000 nových uživatelů. Pro vytvoření marketingového plánu byly využity data z provedených analýz (SWOT, Pestle, atd.), které byly doplněny o vlastní kvantitativní a kvalitativní průzkum. Výsledkem práce je marketingový plán, který svou implementací zajistí splnění stanovených cílů.

Klíčová slova

Marketingový plán, marketingový mix, e-commerce, situační analýza, zvýšení počtu uživatelů

Abstract

This thesis aims to create a marketing plan of a product "XYZ" for the company ABC s.r.o. The goal of the thesis is to develop the marketing plan which will generate 100,000 new customers. Data from several analyses (SWOT, Pestel, etc.) including data from customer questionnaire and in-depth interviews were used to create the marketing plan. A successful implementation of the marketing plan should ensure that the set goals are met.

Key words

Marketing plan, marketing mix, e-commerce, situation analysis, increasing the number of users

Obsah

Úvod	5
1. Marketing	7
1.1 Definice marketingu.....	7
1.2 Historie marketingu.....	8
1.3 Vývojové fáze marketingu	8
1.3.1 Výrobní koncepce.....	8
1.3.2 Výrobní koncept.....	9
1.3.3 Prodejní koncepce.....	9
1.3.4 Marketingová koncepce.....	9
1.3.5 Společensky marketingová koncepce	10
2 Marketingové plánování	11
2.1 Východiska marketingového plánování.....	11
2.1.1 Strategický marketing	11
2.1.2 Taktický marketing.....	12
2.1.3 Operativní marketing	12
3 Marketingový plán	13
3.1 Struktura marketingového plán	13
3.2 Situační analýza	15
3.2.1 Vnitřní analýza	15
3.2.2 Vnější analýza	16
3.3 Analýza SWOT	20
3.4 Marketingové cíle	22
3.5 Marketingová strategie	23
3.6 STP – segmentace, targeting, positioning.....	24
3.6.1 Segmentace.....	25
3.6.2 Targeting.....	26
3.6.3 Positioning.....	27
3.7 Marketingový mix.....	28

3.7.1	Produkt	29
3.7.2	Cena	31
3.7.3	Místo	31
3.7.4	Propagace.....	32
3.8	Akční plány.....	34
3.9	Rozpočet.....	34
3.10	Kontrola.....	34
4	Specifika e-commerce	36
4.1.1	E-commerce trhy	36
4.1.2	E-marketing	37
4.1.3	Webový marketingový mix 4S.....	38
4.1.4	Současné marketingové trendy.....	39
5	Představení společnosti.....	42
5.1	Základní informace	42
5.2	Portfolio firmy	42
5.3	Marketing ABC.....	44
5.4	Současný stav	45
5.4.1	Popis produktu	45
6	Situační analýza	47
6.1	Analýza portfolia.....	47
6.1.1	Konkurenční výhoda.....	48
6.2	Vnitřní prostředí.....	48
6.2.1	Organizační struktura.....	48
6.2.2	Analýza výchozího stavu.....	49
6.2.3	Podnikatelský model.....	52
6.3	Vnější prostředí.....	53
6.3.1	Porterův model 5 sil.....	53
6.3.2	Pestle analýza	57
6.4	Vlastní průzkum.....	61
6.4.1	Hlubkový rozhovor.....	61
6.4.2	Dotazníkové šetření.....	64
6.5	SWOT analýza.....	70

7	Marketingové cíle	73
8	Marketingová strategie	74
9	Segmentace, tržní cílení a pozicování na trhu	75
9.1	Segmentace	75
9.2	Targeting	75
9.3	Positioning	76
10	Marketingový mix	77
10.1	Produkt	77
10.2	Cena	78
10.3	Místo	79
10.4	Propagace	79
10.5	Lidé	81
10.6	Procesy	81
10.7	Prostředí	81
11	Akční plány	82
12	Rozpočet	84
13	Kontrola	85
	Závěr	87
	Použitá literatura a zdroje	89
	Internetové zdroje	92
	Seznam Grafů	94
	Seznam Obrázků	95
	Seznam tabulek	96
	Přílohy	97

Úvod

Způsoby, jak lidé hledají nové pracovní místo se vždy proměňovaly, ale až s nástupem internetu se tato činnost dokonale změnila. Však i v rámci internetové sítě tento překotný vývoj nekončí, ale vstupuje do další fáze, kterou jsou mobilní zařízení. Právě této doméně se věnuje produkt XYZ firmy ABC s.r.o., tedy hráče, který si český internetový trh práce téměř podmanil a nyní vstoupil do zmíněné fáze mobilních aplikací. Uživateli přináší zcela novou službu, která umožňuje vyhledat pracovní místo na základě vzdálenosti od trvalého bydliště uživatele.

Motivací pro vytvoření marketingového plánu produktu XYZ pro mě byl pokročilý marketing firmy s velkým finančním kapitálem, který dává kreativní možnost využít všechny současné technologické prostředky. Velmi zajímavým faktorem byla již proběhlá marketingová kampaň, na kterou marketingový plán musel navazovat.

Cílem diplomové práce je vytvořit marketingový plán, který je založen na teoretickém základu, kterému se věnuje první část práce. Ta je členěna od vymezení marketingu, tedy obecných termínů, až po specifitější vymezení jednotlivých bodů marketingového plánu. Poslední kapitoly teoretické části popisují velmi specifické téma e-commerce. Zde je pro práci nejzásadnější vymezení nových marketingových termínů, které se liší od běžného marketingového slangu, němuž se bude nadále praktická část práce zabírat.

Zásadní přínos pro firmu ABC s.r.o. má praktická část práce, která se v kapitole situační analýzy podrobně věnuje výsledkům minulé marketingové kampaně. Tyto výsledky jsou pak provázány s analýzami vnějšího a vnitřního prostředí, které dohromady tvoří kompaktní soubor dat, na jejichž základě může být vypracována analýza SWOT. Na těchto pevných základech, pak lze stanovit jasně definované cíle, které nadále slouží jako základní kámen marketingového plánu. Z dostupných analýz pak devátá kapitola vyvozuje cílový segment trhu, na který firma uplatní positioning svého produktu. Marketingový mix pak shrnuje nový přístup marketingu k jednotlivým jeho částem. Na ten navazuje kapitola akčních plánů, která popisuje kdy a co se bude v marketingovém plánu plnit. Poslední dvě kapitoly se věnují rozpočtu a systému kontroly kompletního marketingového plánu.

TEORETICKÁ ČÁST

1. Marketing

1.1 Definice marketingu

Pakliže se zabýváme marketingem jako vědou, jejíž primárním cílem je oslovení toho správného zákazníka se svým produktem, jenž mu na volné trhu chceme nabídnout, definice není zcela jednoznačná. Široká škála odborných publikací nám dává značnou variabilitu v tom, které z teoretických vymezení toho problému zvolíme. Do počtu možností se především promítá časový úsek, v kterém byly dané teorie vymezené a také cíl, který byl danou dobu pro autora určující.

Asi nejpřesněji v současnosti tuto definici vystihuje Kotler (2012, str. 4) kdy přirovnává marketing k přesnému identifikování a uspokojování lidských a sociálních potřeb. Dodává však, že tyto potřeby musí být ze strany podniků uspokojovány profitabilně. Ze stejného úsudku vychází Americká Marketingová Asociace.

Marketing definuje jako: „...aktivitu, soubor ustanovení a procesů pro vytváření, komunikování, dodávání a výměnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a společnosti jako celek.“ (ama.org, 2013)

I na tuto teorii však mnoho oborových specialistů nahlíží jako na kontroverzní a nepřesnou. Jako pozitivní přínos bylo vyhodnoceno, že se pohlíží na marketing jako na povolání, ne jako na strategii určité firmy, jak tomu bylo v definici předešlé. Výtky na neúplnost směřovaly především na část, která pojednává o zúčastněných stranách. Výrok, že marketing má představovat hodnotu pro zákazníky, klienty nebo partnery je podle Hunta (2010, str. 62-63) mylný. Tento rozpor ilustruje na příkladu neziskových společností, které nevnímají své zákazníky jako protivníky, pro které něco musí mít hodnotu, ale spíše jako partnery, nebo spíše jako dárce, kterým jsou služby těchto organizací poskytnuty. Na tomto paradoxu se Hunt (2010, str. 62-63) snaží ilustrovat relativitu hodnoty, kterou se snaží podniky na trhu nabídnout. Ze stejného úhlu neziskových organizací se pak dá nahlížet i na Kotlerovo vymezení o profitabilitě, které je v tomto kontextu nesprávné.

Palmer (2012, str. 5-6) definici řeší ze dvou základních hledisek, a to jako fundamentální filozofii, kdy určitá firma bere své zákazníky jako středobod svého zájmu a řeší v zásadě jen zákaznickovy potřeby. Pak se tedy činnost ve firmě soustředí hlavně na uspokojení potřeb zákazníků. Druhým hlediskem, které Palmer (tamtéž) vysvětluje, je marketing, jako jednoduchý soubor technik. Tedy kupříkladu marketingový výzkum sloužící k tomu, aby společnost zjistila potřeby zákazníka. Všechny tyto metody však nemohou fungovat, pokud společnost nedodrží i první hledisko marketingové teorie – tedy marketing, jako filozofii.

Stejně na marketing nahlíží i Salomon (str. 15, 2006) jehož definicí je: „Marketing je jednou z činností vykonávaných organizacemi a soustavou procesů pro vytváření, sdělení a poskytnutí hodnoty zákazníkům a pro řízení vztahů se zákazníky takovým způsobem, z něhož má prospěch organizace a zájmové skupiny s ní spojené.“

Průnikem všech těchto definic jsou dva body, na kterých jsou teorie vystavěny a to: zákazník a jeho potřeby. To, v jaké míře či jakých způsobem musí být tyto potřeby naplňovány, je předmětem diskuze, ale podstatou je, že je zde poptávka po produktech a službách, které se společnosti snaží uspokojit svojí nabídkou. Neoddiskutovatelné tedy je to, co je základním předmětem marketingu a to, že je marketing v této spojitosti pro firmy zásadní. Fakt, že se jedná o disciplínu složitou, lze vyobrazit na příkladu výzkumu firmy Nokia a její mobilní divize, která svůj raketový nástup na počátku milénia nezvládla a musela být odkoupena v roce 2014 firmou Microsoft (businessinsider.com, 2014)

Ačkoli odborné názory rozporují definici podle Americké Marketingové Asociace, se kterou se Kotler ztotožňuje, podle mého názoru je tato teze přijatelná, protože každá firma, která je na trhu, musí být profitabilní, ať se jedná o ziskovou či neziskovou firmu (reálná neziskovost firmy se dá vyřešit dotačními zdroji nebo příspěvkovým modelem). Pokud tomu tak není, síla trhu tuto skutečnost vyřeší. Proto ve své práci budu tuto tezi brát jako definující.

1.2 Historie marketingu

Zásadním pak je, aby byl vymezen teoretický základ marketingové koncepce, kterou firma přistupuje k cílovému trhu. Toto vymezení je zásadní pro následující praktickou část, která bude z těchto teoretických základů vycházet.

1.3 Vývojové fáze marketingu

Vzniku marketingu, tak jak ho dnes známe, se datuje do přelomu 18. a 19. století, do dob průmyslové revoluce, kdy především technologické změny vyvolaly nutnost uspokojit potřeby tehdejších zákazníků mnohem větší měrou, než tomu bylo do té doby, protože vývoj způsobil sociální změny ve společnosti. Již v Mezopotámii můžeme nalézt první známky dnešního „brandingu“ (označení zboží značkou), kdy jednotliví výrobci dělali na své výrobky primitivní znaky, které odlišovaly jejich výrobek od jiného a vytvářeli tak sjednocující hodnotu. Vývoj od průmyslové revoluce, kdy se přístup ke zboží a jeho propagaci rapidně měnil, dobře popisuje vývoj podnikatelských koncepcí. (Kotler, 2012, str. 41)

1.3.1 Výrobní koncepce

Předpokladem této koncepce je, že je trh nenasycený, tedy převládá množství produktů nad poptávkou po nich. Zároveň však zákazník preferoval dostupné zboží, co se týče ceny i místa prodeje. Úkolem výrobních kapacit daného trhu tedy bylo, co nejvíce minimalizovat výrobní čas tak, aby se produkce maximálně zvýšila. Souběžně se také usilovalo o to, aby se výrobní náklady minimalizovaly a výsledná cena produktu byla úměrná nákupní síle obyvatelstva. Hlavním úkolem tedy byla efektivita jednotlivých výrobních postupů, které byly definovány složitostí výrobku. (Jakubíková, 2008, str. 46)

1.3.2 Výrobní koncept

Základem výrobní konceptu je spotřebitel, který na trhu hledá takové výrobky, které uspokojí jeho potřeby v nejvyšší možné míře. Soustředí se tedy především na vysokou kvalitu, výkon a inovativní vlastnosti produktu či služby. Výrobci tedy dávají do popředí skutečnost, že neustálé vylepšování a inovace daného produktu jim zaručí kontinuální příjmy. Kotler (2007, str. 49) však varuje, že tato koncepce a styl uvažování může vést výrobce k marketingové krátkozrakosti. Tento fenomén představil v roce 1960 Theodore Levitt (1960, str. 56), který popisuje problém společností soustřeďujících se tak úzce na zlepšení a vývoj svých produktů, že přehlížejí celkový obrázek svých výrobků. To je způsobeno tím, že nadměrná inovace rapidně zvyšuje výrobní cenu produktu, až na takovou míru, že je produkt neprodejný. Dalším problémem toho stejného fenoménu je, že firmy uvažují jen v rámci svého odvětví. Tento problém se dá ilustrovat na vlakové dopravě, kdy vlakový přepravci se natolik soustředili na své odvětví železnic, že se jim podařilo přehlédnout, jak jim zákazníci přebírala letecká či automobilová doprava.

1.3.3 Prodejní koncept

Opakem předešlé konceptu je prodejní koncept, kdy nad zájmy zákazníka a jeho potřeby jsou posazeny zájmy podniku, který musí za každou cenu prodat své výrobky. Tato koncepce tedy skýtá strategie, které mají za úkol za každou cenu prodat vyrobené množství produktů. Koncový zákazník je v tomto smyslu chápán jako pasivní. Musí být aktivně pobízen k uskutečnění nákupu, a to především proto, že se jedná o produkty, které si zákazník v běžném životě pravidelně nekupuje. (Zamazalová, 2010, str. 5)

V hodný příklad uvádí Kotler (2009, str. 49) když popisuje, že tuto koncepci též budou využívat například politické strany či neziskový sektor trhu. Kandidát politické strany, kandidující ve volbách, je asi nejvhodnější simulací konceptu. Politická strana se primárně nezajímá o to, jak v budoucnu voliči spokojení s kandidátem. Cílem je kandidáta prodat (dostat na požadované místo) i když nemá své přirozené voliče. Proto jsou jeho stinné stránky zamlčovány a jsou masivně prezentovány pouze jeho kladné aspekty. Toho je docíleno někdy až agresivní kampaní, která obsahuje televizní reklamy a vystoupení, setkání s cílovou skupinou, letáčky nebo billboardy.

1.3.4 Marketingová koncept

Počátky této konceptu se datují do let 50. a 60. dvacátého století, kdy se přeměnila filozofie předešlých konceptů (tedy vyrábějme a prodávejme) na filozofii zaměřenou na potřeby zákazníka. Ty jsou stavebním kamenem celého přístupu. Oproti výrobní koncepci, kdy byl zákazník považován za pasivního, nahlíží marketingová koncepce na své zákazníky jako na autonomní. Předmětem práce firmy je analyzovat konkrétní problémy spotřebitele a svými výrobky či službami je uspokojovat. Výsledkem je pak dlouhodobý vztah zákazníka a firmy, který zaručuje, že je zákazník spokojený a vrátí se k dané firmě, což jí zaručuje dlouhodobý zisk.

1.3.5 Společensky marketingová koncepce

Vzniká jako odpověď na přílišnou dravost koncepce marketingové. Nad zájmy jednotlivce řadí opomíjené aktuální společenské problémy. Především se sem řadí problémy etického, ekologického a environmentálního zaměření. (též viz. kapitola 4.1.4Současné marketingové trendy). Hlavní cílem je tedy zlepšit společnost jako celek a v důsledku tak zlepšit životy jednotlivců skrze aktivity vyvíjené podnikem. (Jakubíková, 2008, str. 47) Pro společnost to pak konkrétně znamená zlepšení svého obrazu v povědomí zákazníků, odstranění negativních nálad a postojů vůči společnosti a třeba také zvýšení jejich loajality ke společnosti. Johnová (2008, str. 55) k této koncepci uvádí i její negativní vlivy. Těmi zejména může být pomyslné citové vydírání, kdy v rámci této koncepce zákazníci mohou získat dojem, že musí pomáhat a nasměrují tak nadměrně své prostředky tímto směrem, i když by je mohli využít jinak. Druhotně pak může být fundamentální rozpor v základech této koncepce, v etice. Firmy pomáhají jen proto, aby si zlepšily své renomé ve společnostech a jediným motivem k tomuto chování je zisk. Berou tedy své CSR (Corporate Social Responsibility, česky – společenskou odpovědnost firem) jako marketingově plánovatelné aktivity, které mají generovat zisk, což je v tedy protipól nezištné pomoci společnosti, která z této koncepce má, podle mého názoru, vyplývat.

Jak však uvádí MediaGuru (2015), sociální zodpovědnost firem má rostoucí trend, který způsobuje to, že si zákazníci více všímají toho, jak se společnost chová k široké společnosti a jakým způsobem přispívá k jejímu zlepšení. Tento fakt pak dostává čím dál tím větší váhu při rozhodování konzumentů, jaké firmy svým nákupem budou podporovat.

2 Marketingové plánování

2.1 Východiska marketingového plánování

Marketingový plán je výsledkem procesu marketingového plánování, proto musí být vnímán jako součást širšího plánu v kontextu firmy. Je to tedy jen jedna funkční část, jak danou firmu udržet profitabilní a života schopnou. Sám o sobě může přinést dílčí výsledky, ale jeho opravdová síla tkví v návaznosti na ostatní podnikové plány, které se navzájem propojují a vytváří tak synergický efekt. Marketingové plánování pak musí jít v souladu s ostatními funkcemi firmy, jako například finance podniku, výrobní strategie nebo výzkum a vývoj nových výrobků.

Wilson (2010, str. 42) přidává kritický pohled na dlouhodobé marketingové plánování z hlediska enviromentálních změn. Argumentuje tím, že většina marketingových plánů v důsledku slouží jen ke zvětšení objemu prodeje a zároveň snížení výrobních nákladů. Dlouhodobé plány jsou podle něj často založeny na nereálném očekávání, které nutí podniky přijímat neetická rozhodnutí, která mají za úkol tyto představy realizovat. To je však v přímém rozporu s trendem, který se v současnosti v marketingu uplatňuje (viz 1.3.5 Společensky marketingová koncepce)

Jakubíková (2013, str. 74) upozorňuje, že se dá mluvit o marketingovém plánování pouze ve vztahu k budoucnosti, protože základem tohoto konceptu je strategická příprava podniku na budoucí potřeby tím, že se snaží předvídat jeho budoucí zákazníky a jejich potřeby, které může uspokojit. Cílem pak je naučit zaměstnance predikovat možná rizika, která by mohla ohrozit podnik nebo příležitosti, kterým by se naopak měla firma v budoucnosti věnovat.

Jediným cílem všech zaměstnanců, kteří se takto snaží udržet podnik profitabilní, je zajistit jeho budoucí podnikovou výhodu. Jak již bylo zmíněno v minulých kapitolách, je to právě díky nevyzpytatelným jevům, které v současnosti působí na trh a konstantně ho proměňují. Výsledkem je pak strategické marketingové plánování, jehož výstupem je marketingový plán. (McDonald, 2008, str. 7-8)

Obecně se dá rozdělit marketingové plánování na tři základní úrovně, které víceméně kopírují hierarchii rozhodování v podniku:

- Strategický marketing
- Taktický marketing
- Operativní marketing (Jakubíková, 2013, str. 76)

2.1.1 Strategický marketing

McDonald (2008, str.14) vymezuje strategický marketing, oproti taktickému a operativnímu plánování, jako pohled na jedno fiskální období podniku a rozvrhuje budoucnost v rámci tří až pěti let.

Jedná se o rozhodování na nejvyšším stupni struktury rozhodování, zpravidla ve velkých podnicích se nazývá pojmem „top management“. V této sekci se především řeší

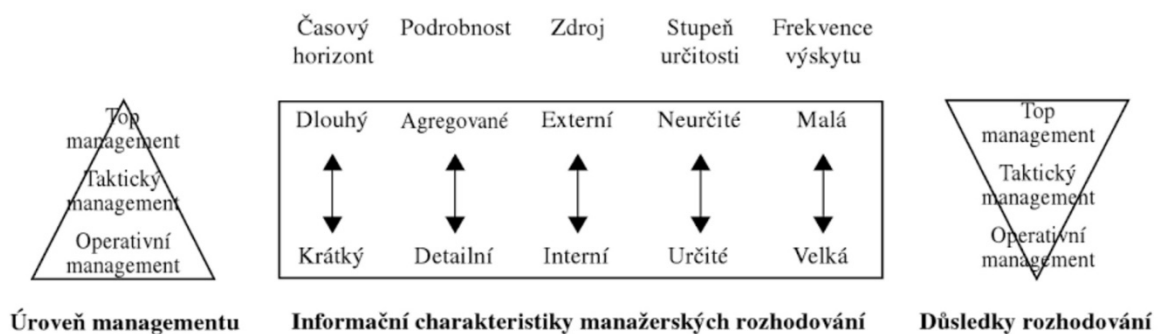
dlouhodobé směřování firmy a její cíle. Hlavním předmětem strategického marketingu je správně definovat cílový trh a segment, na který se podnik bude zaměřovat a je, z dlouhodobého hlediska, pro něj zajímavý. (Jakubíková, 2013, str. 76)

2.1.2 Taktický marketing

Taktický marketing bývá často zaměřován právě se strategickým marketingem, rozbraným v předešlém odstavci. Oproti němu se však zabývá plány, které řeší postup marketingu v působnosti do jednoho roku. Definuje tedy přesněji, jak v důsledku budeme dosahovat strategického vymezení plánů. Rozpracovává tedy strategii do taktických postupů, například díky marketingovému mixu. Pokud tedy strategický marketing odpovídá na otázky typu: „Čeho se společnost snaží dosáhnout?“, tak naopak taktický marketing si pokládá otázku, jak tohoto cíle může firma dosáhnout. V rámci firmy taktiku zpracovává střední management. (Churchill, 2010)

2.1.3 Operativní marketing

Ten se nachází na nejnižší hierarchické pozici rozhodování (operativní management) a integruje v sobě oba předešlé přístupy. Přímo tedy vychází z taktického marketingu a rozpracovává jej dále na bázi každodenních úkolů, které musí být plněny, aby se dalo zpětně docílit dlouhodobě vytyčených cílů. Jedná se tedy o velmi detailní plán, který nakládá s interními informacemi podniku. (Hanzelková, 2009, str. 14)



Graf 1 Rozdíl mezi strategickým, taktickým a operativním marketingem (Hanzelková, 2009, str. 14)

3 Marketingový plán

V návaznosti na úrovně rozdělení marketingového plánování ve firmě, je možné marketingový plán vypracovat pro jakoukoliv z těchto kategorií. Za účelem naplnění cíle této práce, však bude nahlíženo na marketingový plán z pohledu střednědobé perspektivy (taktický marketing). Základním cílem je získat, v rámci kratšího období (půl roku), 100 000 nových uživatelů. Svou úlohou tedy má plnit to, že podrobně rozepisuje, co se má v tomto období udělat, aby se přesně navazovalo na dlouhodobé cíle determinované strategickým marketingem. Implementací postupu, který marketingový plán vymezuje, musí být jasné co, jak, kdo a proč musí být uděláno, aby bylo stanovených cílů dosaženo.

Jakubíková (2009, 86) upozorňuje, že kvalitní marketingový plán musí být především snadno pochopitelný tak, aby mu rozuměli všichni zaměstnanci podniku a mohli se jím řídit. Dále pak musí být přesný, detailní a přizpůsobitelný změnám, které jistě přijdou. Plán, který není variabilní vůči změnám v tomto globálně turbulentním prostředí, nemá smysl vůbec vytvořit. Další dimenzí pak je jeho rozličnost, která musí brát v úvahu skutečné možnosti firmy, jak ve finanční oblasti (rozpočet marketingového plánu), tak i v lidských zdrojích, tedy kolik zaměstnanců můžeme tomuto plánu alokovat. Dále se Jakubíková (tamtéž) shoduje s Blažkovou (2007, str. 157), že vytvoření taktického marketingového plánu (dále jen marketingový plán), závisí především na podrobném prozkoumání externího a interního prostředí podniku, které často determinuje problémy, kterým bude podnik muset čelit a brát v úvahu, při tvorbě tohoto postupu.

Dílčí cíle marketingového plánu pak mohou být specificky nastavené konkrétně na to, kde firma potřebuje posílit svou pozici na trhu. Nejčastěji se může jednat o objem prodaných výrobků, růst obrátu, procentní podíl zisku na obrátu, upevnění pozice na trhu nebo například zvětšení podílu na daném trhu. Téměř pokaždé se u marketingového plánu měří ROI (return on investment) návratnost investice. Ta nás vede zpět ke Kotlerově definici marketingu (viz 1.1 Definice marketingu), kde se mluví o tom, že marketing z podstaty musí být profitabilní. Tato klauzule je právě měřena ukazatelem ROI.

Blažková (2007, str. 157) shrnuje, že úspěšnost marketingového plánu především závisí na množství dostupných informací, na kterých podnik bude moci vystavět svůj plán. Zásadní tedy bude provedení podrobných analýz, které tyto informace zajistí a budou determinovat východiska tohoto plánu. Dalšími proměnnými jsou správně nastavené cíle, a především jednoduchost a přehlednost dokumentů. Tomu se bude věnovat kapitola o struktuře marketingového plánu.

3.1 Struktura marketingového plánu

Přesná struktura toho, jak by správný marketingový plán měl vypadat, není jasná. V tomto ohledu se literatura neshoduje. Autoři se rozcházejí v drobných nuancích, které vztahují k jejich zkušenostem z daných podniků. Naopak jádro marketingového plánu

je téměř vždy stejné. Zaleží pak na trhu a podniku, kam bude marketingový plán implementován, aby bylo správně zvoleno, který specifický přístup autorů bude nejlepší.

Pro účel této práce se dle mého názoru nejvíce hodí kombinace přístupů autora O. C. Ferrella (2011, str. 40-43) a Jakubíkové (2008, str. 70), kteří strukturu marketingového plánu vymezují takto. První autor ve svém přístupu však opomíjí představení firmy a jejího současného postavení na trhu. Dalo by se zahrnout do sekce „celkového shrnutí“, ale tento model danou položku explicitně nezahrnuje. Stejně tak je opomenutá položka rozpočtu, který je zahrnut v sekci hodnocení a kontroly, Jakubíková (2008, str. 70) prvně zmiňovanou položku zahrnuje do situační analýzy, kam také logicky patří a pro druhou pak zřizuje sekci samostatnou. Průnik těchto dvou přístupů mi se zavedením sekce pro představení firmy připadá nejpřehlednější:

1. *Celkové shrnutí* – je celkový popis toho, jak má marketingový plán navazovat na podnikovou strategii a jak bude implementován. Účelem tohoto shrnutí je objasnit uživateli klíčové poznatky a problémy, týkající se jeho pozice ve firmě. Komukoliv ze zájmových skupin podniku by po přečtení této části mělo být jasné, za jakým účelem byl daný plán vytvořen.
2. *Situační analýza* – kapitola shrnující informace o třech základních bázích: interní analýza firemního prostředí, externí analýza firemního prostředí a varování před informačním balastem. Správná situační analýza by měla obsahovat komplexní informace týkající se klíčových oblastí, kterým se firma věnuje a zároveň by se měla vyvarovat informačního balastu. Tedy těm informacím, které nejsou stěžejní pro další postup a uživatelům plánu jsou na obtíž. Výsledkem těchto analýz by měly být jasné údaje o trhu, na kterém firma působí a o produktu, který zde nabízí.
3. *Analýza SWOT* – neboli interní analýza silných a slabých stránek podniku a externí analýza příležitostí a hrozeb, vychází z poznatků situační analýzy a snaží se nalézt konkurenční výhody v tom, jak uspokojit cílový trh. Nejčastější chybou, která může zapříčinit nesprávnost této analýzy, je špatné oddělení vnitřních a vnějších problémů firmy. Cílem vycházejícím ze SWOT analýzy je pak propojit ve strategii silné stránky s příležitostmi na trhu a eliminovat slabé stránky a hrozby útočící na podnik.
4. *Marketingové cíle* – jedná se o vymezení požadovaných výstupů, které má zaručit implementace marketingového plánu. Nastavení cílů je kritické pro směřování nové strategie tak, aby se v nějakém bodě implementace nevychýlila a nesměřovala k alternativnímu konci. Jedná se tedy o body, které musí být jasně stanovené a mě-

řitelné tak, aby bylo viditelné, zda jich bylo či nebylo dosaženo. Správně stanovené cíle by měli podniku vyjasnit, jaká kritéria bude sledovat.

5. *Marketingová strategie* – tato sekce marketingového plánu jasně vymezuje, jak firma dosáhne stanovených cílů. Definuje jedinečný přístup firmy, který povede k tomu, že využije svých tržních výhod a naplní svůj potenciál. Základem je vhodně vybrat, z množství vyzkoušených přístupů, správnou strategii, která vyřeší záměr marketingového plánu.
6. *Akční plány* – rozpracování vybrané strategie do souborů úkolů, které povedou k jejímu vyplnění. Cílem je i stanovit časový rámec, v kterém bude implementace provedena. Načasování implementace je stěžejní úkol, špatné načasování může celý marketingový plán zhatit.
7. *Rozpočet* – jedná se o odhad finančních výsledků marketingového plánu. V něm jsou zahrnuty jak reálné a předpokládané náklady na implementaci plánu, tak i zisky, které by plán měl do firmy přinést, aby byla zachována profitabilita podniku. Rozpracovává tak implementační postup z pohledu financí a rozšiřuje tak nastavená hlediska cílů a času.
8. *Kontrola* – popis toho, v jakých časových intervalech, a především jakým způsobem bude kontrolováno, jak se z hlediska implementačního postupu daří vyplnit stanoveného cíle.

3.2 Situační analýza

Jedná se o nástroj (metodu), nebo také audit, který nachází a hodnotí faktory vnějšího a vnitřního prostředí firmy tak, aby byl podnik schopný konkurovat na svém trhu. Souhrnně popisuje, z jakých východisek firma čerpá a především, v jaké situaci se zrovna nachází. Musí být nestranný a kritický tak, aby správně popsal reálnou situaci. (Srpková, 2011, str. 163) Jakubíková uvádí, že výsledkem marketingové situační analýzy jsou utříděná data, které slouží k praktickému využití pro následovné rozhodování. Získaná data pak dělí do dvou skupin, a to na část informační (kdy se hodnotí získaná data), na část porovnávací (kde se využívají metody jako například: SWOT, PESTLE, BCG a další) a část rozhodovací, kde se řeší, jaká strategie je, pro danou situaci, nejvhodnější.

3.2.1 Vnitřní analýza

Vnitřní analýza studuje vliv faktorů, které působí na podnik z jeho nitra. Základem je tedy zhodnocení silných a slabých stránek firmy. Podstatou je tedy zjistit, kde se firma nachází a jak v tomto prostředí funguje. Určujícími body analýzy jsou například funkce a rozčlenění struktury podniku, zkoumá se, jak efektivně napomáhá struktura

podniku plnit v minulosti stanovené cíle. Nejedná se pouze o stručný popis podniku, ale o úvahu, proč by o danou firmu měl mít zákazník zájem.

Pro další postup marketingového plánu je kritické, aby bylo jisté, že pro plánovaný postup je dostatek zdrojů, na jejich realizování. Stejně tak je stěžejní znát současný stav veškerých marketingových aktivit, které firma vykazuje. V souladu s nimi pak musí být rozhodnuto o dalším postupu tak, aby se na stav současný plynule navazovalo a vytvořil se tak synergický efekt. Jakubíková (2013, str. 109-110) uvádí, že se všechny tyto zdroje dají měřit metodou VRIO. Ta bere v úvahu zdroje lidské, finanční, hmotné a nehmotné. Tyto faktory pak hodnotí čtyřmi dimenzemi: hodnota (value), vzácnost (rareness), napodobitelnost (imitability), schopnost organizační struktury firmy těchto zdrojů využít (organization)

Další komponentou působící na firmu je její produkt, tedy nosič všech zisků pro firmu. Jemu se vnitřní analýza věnuje jak jeho popisem, tak i analýzou jeho životního cyklu. Z pohledu marketingové analýzy je pak podle Starka (2005, str. 17) rozhodující, v jaké fázi cyklu se právě produkt nachází (zavedení, růst, dospělost, úpadek). Stejně jako se vnitřní analýza věnuje podrobně jednotlivému produktu, musí brát v úvahu i kompletní produktové portfolio, s kterým podnik přichází na svůj trh.

Publikace, věnující se vnitřní analýze, se shodují s mým názorem, že je tato analýza rozhodujícím měřítkem pro zjištění, v jaké kondici se firma nachází a s čím se dá pracovat. Veškeré budoucí marketingové plánování totiž může ztroskotat na tom, že se vystaví na špatných základech, způsobených nekvalitní vnitřní analýzou.

3.2.1.1 Analýza vnitřních zdrojů

Další oblastí, které se Jakubíková (2008, str. 89) věnuje, je analýza vnitřních zdrojů firmy a jejich schopností. Jedná se o dovednosti, které musí firma a její zaměstnanci umět na takové úrovni, aby byli schopni plně využívat svůj potenciál a pružně reagovat na příležitosti, které okolí firmy přináší. Výsledkem této analýzy jsou specifické dovednosti a zdroje firmy, které danou organizaci staví do konkurenční výhody oproti konkurentům na stejném trhu. Tyto dovednosti Jakubíková nazývá klíčové kompetence. Z pohledu zákazníka jsou to ty vlastnosti firmy, které podle jeho vnímání umí organizace opravdu dobře.

Cílem je odhalit klíčové kompetence a na těchto silných stránkách budovat svou konkurenční výhodu.

3.2.2 Vnější analýza

Záměrem vnější analýzy je seznámit odpovědné osoby s tím, jak vypadá prostředí, v kterém se firma pohybuje a působí. Jedině tak lze správně navrhnout strategii, která tomuto odvětví bude náležitá. Zkoumá se tedy okolní podnikatelské prostředí, které může firmě poskytovat šance (ale i rizika) na umístění svého produktu na trh. Nedílnou součástí je pak identifikovat příležitosti, které by mohly přinést podniku jedinečnou příležitost, jak se odlišit od konkurence a získat tak konkurenční výhodu. (Nijssen, 2001, str. 55)

Téměř veškeré publikace, věnují se situačním analýzám (Dedouchová, 2001, str. 16; Jakubíková, 2013, str. 97; Havaldař, 2010, str. 27; a další) ve vztahu k marketingovému plánu, uvádějí rozdělení vnějšího prostředí na dvě základní sekce:

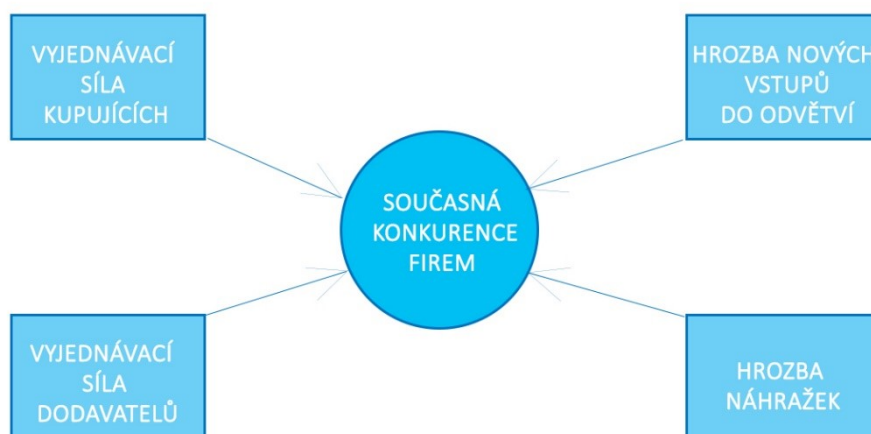
- Mikro prostředí podniku
- Makro prostředí podniku

3.2.2.1 Mikro prostředí

Mikro prostředí zkoumá bezprostřední okolí firmy – tedy odvětví, ve kterém se daný podnik nachází, kde determinanty, které ovlivňují firmu, jsou především faktory: velikost trhu, fáze životního cyklu, nároky na kapitál, bariéry při vstupu a opuštění trhu a další. Dimenze, v který se mikro prostředí nejčastěji proměňuje, jsou vzhledem k cílovému trhu e-commerce podle Chaffey (2007, str. 146) zákazníci a změny v nových technologiích, které neustále trh proměňují. Ještě před tím, než se bude analyzovat konkurence na daném trhu, je důležité určit o jaký trh se jedná. Zda se jedná o trh konsolidovaný, kde se nachází menší množství velkých firem, nebo naopak trh atomizovaný, kde figuruje velké množství jednotlivých menších subjektů. Nejlepší metodou, jak vlivy mikroprostředí analyzovat, je Porterův model pěti sil.

3.2.2.1.1 Analýza konkurence

Porterův přístup se soustředí na základních pět sil, které vytvářejí a tvarují konkurenční prostředí na trhu. Ze strategické úhlu pohledu je model důležitý pro to, aby si firma našla správnou pozici na daném trhu a odhadnout ziskovost daného sektoru z analýzy již působících organizací. Dimenze Porterova modelu jsou:



Graf 2 Porterův model 5 sil (Hill, 2010, str. 45)

Hrozba nových vstupů do odvětví – pozice zavedeného podniku na trhu je neustále ohrožována podniky, které se chtějí dostat na stejný trh a uzmout si pro sebe část daného trhu. Obranou proti této hrozbě může být vybudování překážek pro vstup nových firem do daného segmentu. Toho může být dosaženo tak, že firma bude v tak dominantním postavení, že k jejímu ohrožení bude potřeba buď velkého kapitálu, nebo nadměrného know-how, kterým konkurence nebude disponovat. (Ahlstrom, 2010, str. 132-133)

Současná konkurence firem – důležitou metrikou současné konkurence je její počet a schopností ohrožovat pozici námi zastoupené firmy. Síla konkurence roste s tím, jak roste její počet a snižuje se rozdíl mezi produkty jejími produkty a produkty, které na trh dodáváme my. Tomu se dá zabránit i budováním značky a loajalitou zákazníků, to jsou však faktory, které se ovlivňují v rámci delšího období a nelze na ně pružně reagovat. (Ahlstrom, 2010, str. 132-133)

Hrozba náhražek – jedná se o produkty nebo služby, které stejně či podobně uspokojí potřeby zákazníka. Pro zmenšení hrozby toho, že zákazník bude uspokojovat svou potřebu u konkurence je potřeba v čas a kontinuálně inovovat svůj produkt tak, aby neustále lépe tuto potřebu uspokojoval. (Hill, 2010, str. 45)

Vyjednávací síla kupujících – je zásadním hybatelem, který ovlivňuje cenu tvorbu v daném segmentu. Čím větší mají spotřebitelé sílu, tím více jsou firmy ohrožené, protože poptávka po jejich zboží je určujícím faktorem toho, jak bude firma profitabilní. Zákazníci tak nemusí požadovat jen snížení ceny, ale mohou si vyjednat lepší kvalitu výrobků nebo služeb, nebo služby nad rámec zavedených standardů. Spotřebitelé rostou na síle tím, když je na trhu jen velmi malý rozdíl mezi dostupnými výrobky, či je zde jen velmi malá část spotřebitelů, která provádí majoritu objednávek produktu nebo služby. (Ahlstrom, 2010, str. 132-133)

Vyjednávací síla dodavatelů – podobně pak mají i svou vyjednávací pozici dodavatelé, kteří mohou svazovat koncového výrobce svými požadavky jak na cenu tak i třeba platební podmínky, nebo čas dodání. Pokud se jedná o výjimečný produkt a dodavatel zastává téměř monopolního postavení, je jeho vyjednávací pozice velmi silná. Naopak síla dodavatelů klesá s tím jak, klesá cena za dopravu, jelikož odběratel má na výběr z globálního trhu dodavatelů, kteří si navzájem konkurují. (Hill, 2010, str. 43)

Výstupem analýzy mikroprostředí by měl být soubor informací, který dává jasný obraz o tom, které síly nejvíce hýbají odvětvím, ve kterém firma podniká. Tyto informace jsou zásadní pro to, aby podnik byl konkurence schopný a mohl včas na tyto faktory reagovat, nebo připravovat strategie, jak těmto silám čelit.

3.2.2.2 *Makro prostředí*

Naopak makro prostředí zohledňuje vlivy, který podnik může jen velmi obtížně čelit a jsou špatně predikovatelné. Jedná se o vlivy z širšího okolí firmy, které na firmu přímo působí, ale firma není hybatelem těchto změn jako je tomu v mikro prostředí (zde si do jisté míry lze vybrat s jakými dodavateli bude firma spolupracovat). U makro pro-

středí tyto změny určuje většinou nadřazená entita jako je stát nebo Evropská unie, která trh reguluje podle vlastního uvážení. Nejčastější metodou, jak analyzovat makroprostředí je analýza PESTEL, kdy každé písmeno názvu evokuje jeden rozměr analýzy:

- Politické faktory – zde se nachází politická stabilita, vládnoucí strana a systém státu, členství daného státu v uskupeních, které ovlivňují jeho hospodářskou politiku nebo samotná politická uskupení
- Ekonomické faktory – jedná se například o hodnoty HDP, které určují, jak je ekonomika dané entity výkonná, úrokové sazby bank, nebo míra nezaměstnanosti a inflace
- Sociokulturní faktory – v této sekci bude největší roli hrát faktor spojený s nákupními návyky spotřebitele na daném trhu a faktory determinující chování organizací
- Technologické faktory – pro e-commerce trh je tato část nesmírně důležitá, poněvadž pojednává o trendech ve vývoji technologie, které působí trvalé změny na fungování daného trhu
- Ekologické faktory – jedná se o problematiku životního prostředí a její limity
- Legislativní faktory – vliv zákonu dané ekonomiky a nadnárodní legislativní normy ovlivňující podnik na trhu (Appa Rao, 2008, str. 115-116)

Podle názoru Havaladar (2010, str. 27-29) by se měly podniky věnovat aktivně oběma sekcím vnějšího prostředí, poněvadž se kontinuálně mění v čase a vytvářejí tak neustálou proměnou, kterou by podnik měl brát v úvahu. Dává však do souvislosti, že ne všechny externí vlivy jsou určující pro dané podnikání. Externí analýza by měla brát v úmyslu jen ty faktory, které jsou pro organizaci relevantní. Stejný názor zastává Dedouchová (2001, str. 17), která doplňuje, že úspěch podniku determinuje konzistentní strategie, která je v souladu s jeho okolím. Toho je dosaženo tím, že klíčoví zaměstnanci plně chápou chování externích vlivů a dokážou využít potencionální hrozby pro svou firmu jako konkurenční příležitosti.

Dle mého názoru se podnik musí ve stejné míře věnovat jak externímu, tak internímu prostředí firmy. V teoretickém vymezení obou teorií spatřuji ustálený soubor poznatků, kde se liší čeští a zahraniční autoři pouze v marginálních drobnostech. Pro účel této práce bude rozhodující správně provést analýzu vnějšího prostředí pro vysledování potenciálních zákazníků.

3.3 Analýza SWOT

Tato analýza především slouží podnikům k tomu, aby si na relativně jednoduchém schématu dokázaly uvědomit a analyzovat svoje slabé a silné stránky, co se vnitřního prostředí týče. Zároveň tak i analyzovat hrozby, které podniku mohou hrozit z prostředí vnějšího, nebo naopak příležitosti, které nebyly brány v úvahu a potenciálně umožňují podniku získat konkurenční výhodu. Struktura názvu je pak tedy odvozena od její funkce, a to počátečních písmen anglických názvů čtyř základních dimenzí – silné stránky (strengths), slabé stránky (weaknesses), příležitosti (opportunities) a ohrožující faktory podniku (threats). Výhoda této analýzy pak tkví v tom, jak je jednoduchá na vypracování, tak i na její uplatnění v praxi, kdy výstupní data jsou srozumitelná a dají se lehce vysvětlit jakémukoliv publiku vně podniku. (Nadine, str. 7, 2009)

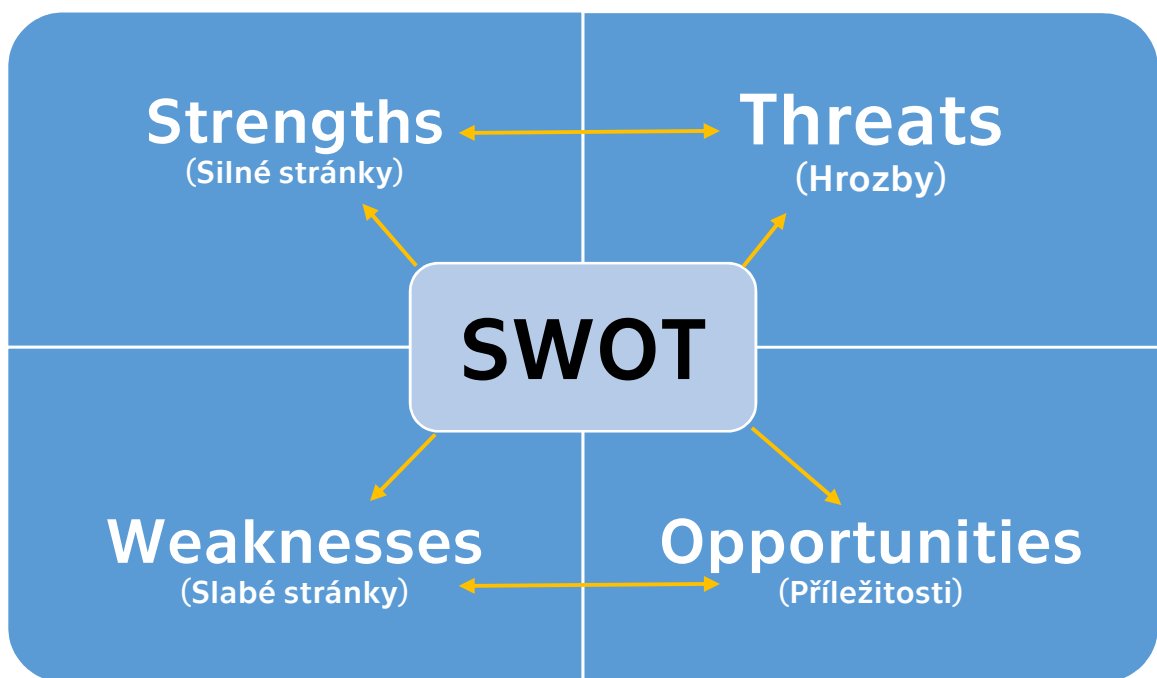
Nejběžněji využívá SWOT analýza v rámci situační analýzy (viz 3.2mSituační analýza), kdy pomáhá odhalit data o současné situaci ve firmě a výhledově se dívá i do budoucnosti v sekci příležitostí a hrozeb, které mohou na podnik působit už v současnosti, ale většinou se jedná o události budoucí. Stejně tak složí i jako propojení mezi vnitřní a vnější analýzou, kdy dimenze vnitřní analýzy naplňují slabé a silné stránky SWOT analýzy, zatímco hrozby a příležitosti patří do vnější analýzy. Výsledkem je tedy hodnocení, které má firmě pomoci v rozhodování v rámci strategického plánování nebo konkrétního projektu, kdy se tato technika použije na určení pravděpodobnosti úspěchu. (Lawrence, str. 22, 2009)

Zásadním pak je to, aby i takto jednoduchý analytický nástroj měl v důsledku svou vypovídající schopnost, protože jen prosté vyplnění základních čtyř segmentů nestačí. V tomto případě je důležité se soustředit jen na klíčové faktory, které mají vypovídající hodnotu. Podle Nadineho (str. 9-12, 2009) není nic horšího než dlouhý seznam nepodstatných údajů, které ve výsledku uživatele analýzy jen matou. Proto je stručnost u této analýzy zásadní a mělo by se systematicky postupovat od faktorů, které jsou pro podnik nejrelevantnější k těm méně významným.

Stejně tak je důležité, aby analýza obsahovala jen data s faktickým potenciálem, jelikož běžnou praxí je, že se v segmentech analýzy vyskytují domněnky toho, kdo tento nástroj vypracovával, upozorňuje Váchal (str. 432-444, 2013). Toho se však dá vyvarovat, pokud se na vypracování analýzy bude podílet vícečlenný tým. Tím se docílí eliminace jak domněnek jednotlivce, tak i toho, že se pravděpodobně omezí nerelevantní podmínky, které budou odstraněny komunikací v týmu.

Silné stránky by tedy měli hodnotit co podnik dělá nejlépe a v čem je oproti své stávající konkurenci napřed. Tento pohled by neměl být aplikovaný jen z pohledu firmy ven, tedy na trh, na kterém se nachází, ale i naopak z pohledu zákazníků. Jelikož tyto dva pohledy se mohou diametrálně lišit, a to, co zákazníci vnímají jako silnou stránku, nemusí vždy firma vnímat jako prioritní. Naopak slabými stránkami jsou ty věci, kterými firma zaostává za konkurencí na tom samém trhu. To v důsledku znamená, že někdo dokáže cílového zákazníka obsloužit lépe a dotyčnému podniku uniká obchodní příležitost. V jistém pohledu se dají všechny slabé stránky vnímat jako příleži-

tosti, protože jednorázovým zlepšením nedostatků firmy se podaří obsloužit zákazníky, kteří jsou při současném stavu nedosažitelní. Obecně pak příležitosti představují vývojové tržní trendy, které hýbou s daným trhem, životní cyklus odvětví, globální tlaky nebo také vývoj celého podniku nebo daného produktu. V součtu se jedná téměř o cokoliv, co může podnik posunout o krok v před ke splnění podnikové strategie. Poslední dimenzí jsou pak hrozby, které představují pro podnik riziko. Těmi jsou nejčastěji politické změny legislativního rámce státu, v kterém firma podniká nebo například i vnitřní problémy podniku, jako náhlá ztráta klíčového zaměstnance. (Lawrence, str. 15, 2009)



Graf 3 Swot analýza zdroj: vlastní tvorba

Nejdůležitější prvkem je však vyhodnocení získaných dat. Protože SWOT analýza ukrývá mnohem více informací, než jen prosté uvědomění si jaké jsou naše silné a slabé stránky i když už jen tento výsledek je cenný. Sílou tohoto nástroje je vysledovat jak dimenze a položky v nich obsažené působí protichůdně. V tomto případě se tedy jedná o strategie, kterými firma může k trhu přistupovat. Jedná se vždy o vzájemné doplnění horizontálních dimenzí a dimenzí, které jsou proti sobě křížem. Prvním horizontálním vyhodnocením je fakt, jak firma využívá své silné stránky k tomu, aby minimalizovala případné hrozby, tedy strategie ST. Stejně tak je tomu u dolní horizontální dvojice, analyzované příležitosti pomohou odstranit slabé stránky kupříkladu tím, že se to na tomto nevyužitém potenciálu naučíme dělat lépe. V tomto případě se jedná o strategii WO. Pokud tedy získáme potřebné znalosti z těchto dvou bází, dokážeme tak minimalizovat riziko, což může být pro podnik zásadní. Protilehlé dimenze tedy může podnik využít pro získání nových podnikatelských příležitostí díky svým silným stránkám. Poslední dvojicí jsou hrozby ve vztahu ke slabinám podniku.

Všichni jmenovaní autoři se shodují, že díky komplexnosti tohoto analytického nástroje se podnik může připravit na pravděpodobné budoucí stavy, které mohou nastat a zároveň má při zachování správného postupu jasný vhled do současné situace, kterou okamžitě může začít zlepšovat.

V praktické části této analýzy bude hrát zásadní roli rozpoznání, jaké má podnik schopnosti, které mu pomohou ke splnění vytyčeného cíle, stejně tak jako odhalení nedostatků, které jistě jak vedení firmy, tak i poskytovaný produkt obsahují.

3.4 Marketingové cíle

Cíle marketingového plánu mají jasnou návaznost na strategii podniku. Tuto strategii pak jasně rozpracovávají do úkolů, které když budou splněny, tak se dosáhne jak požadovaného výsledku marketingového plánu, tak zároveň dojde k posunu v podnikové strategii. Stejně jako všechny ostatní cíle firmy, musí být i ty marketingové jasně navázány na celkový koncept firmy tak, aby podporovaly dlouhodobou vizi firmy.

V zásadě marketingové cíle nemusí mít jen fyzický charakter, jako například: prodá se o 20 % více produktů v nadcházejícím kvartálu, ale dají se vymezovat i cíle nehmotné, jako posílení konkrétní značky či dlouhodobý rozvoj zaměstnanců firmy. Jak již bylo zmíněno v kapitole 1.1 Definice marketingu, základním cílem všech firem na trhu je být profitabilní a k této premise by se měly ubírat i marketingové cíle. Základním cílem je tedy najít a uspokojit potřeby zákazníka na trhu. Toto vymezení však není dostatečně specifické. Levinson (2014, str. 16-19) upozorňuje, že marketingové cíle nejsou nic jiného než vyjádření budoucího stavu. Tedy závazek, čeho přesně chceme v marketingu dokázat. Proto vymezení cíle, podle Levinsona, musí být co nejvíce specifické, reálné, a především měřitelné tak, abychom si mohli ověřit, že jsme zadaného cíle dosáhli.

Jako příklady pak Levinson uvádí kvantifikovatelné údaje: počet prodaných jednotek, růst tržeb v jednotkách korun, počet produktů v portfoliu, nebo návratnost nákladů vložených do marketingových aktivit.

Pokud budou cíle stanoveny podle metody SMART, významně se zmenší riziko toho, že si zainteresovaní pracovníci cíle vyloží špatně. Metoda definuje konkrétní cíle jako: Specifické (konkrétní), měřitelné, akceptovatelné (dosažitelné), realistické a sledovatelné. (Jakubíková, str. 26, 2007)

Je tedy lepší vytvářet více specifických a jednoduchých cílů, než cíle složité a komplexní. Takto komplikované cíle jsou velmi složité na měření a je u nich velká pravděpodobnost, že se nesplní pro svoji provázanost. Pokud se však stanoví více jednoduchých cílů a mezi nimi se vymezí vztahy, jako celek budou řešit komplexní problém, ale budou jasně vyhodnotitelné a dají se k nim dobře alokovat jednotlivé zdroje. S měřitelností je provázána i smysluplnost (v angličtině meaningful), tuto dimenzi písmena M uvádí ve své publikaci Granholm (2016, str. 88), který na cíle nahlíží více ze sociální perspektivy. Připomíná, že lidé (zaměstnanci) plní jen takové cíle, které jim dávají smysl. V opačném případě se budou bouřit a hledat cesty, jak úkol sice splnit,

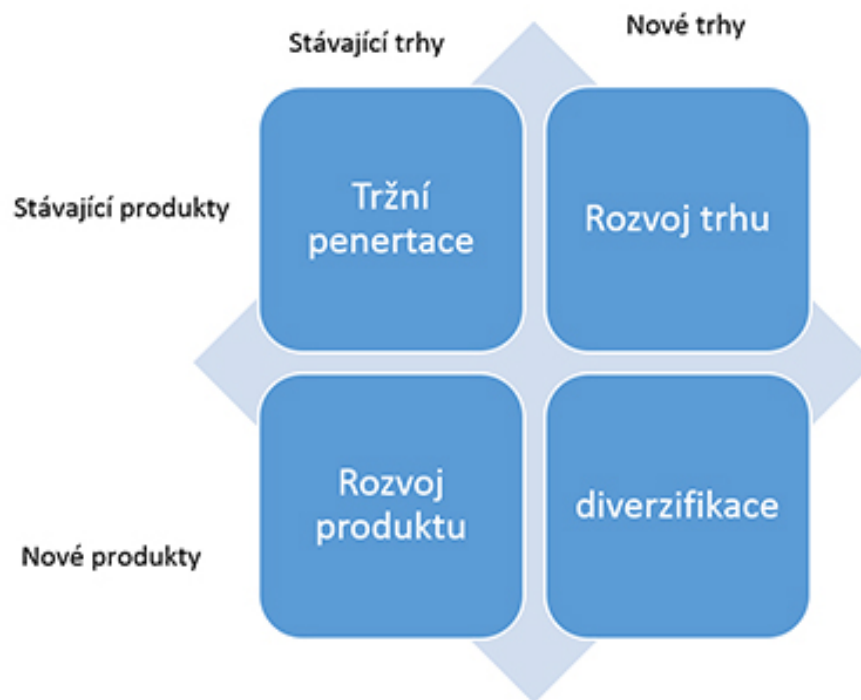
ale vynaložit co nejmenší námahu. Dimenze dosažitelnosti zaručuje, že disponujeme veškerými potřebnými zdroji (lidské, finanční, ...), které ke splnění potřebujeme. Pokud tomu tak není a chybí nám například mentální kapitál, musí se vytvořit strategie pro jejich získání. S tím se pak překrývá dimenze „realistický“. Rozdíl je však v tom, na kterou fázi se orientujeme. Dimenze „akční“ se soustředí především na proces, jak toho bude dosaženo, oproti dimenzi „reálný“, která se zaměřuje na výstup celého cíle. Nakonec pak „časově ohraničený“, kdy musí být jasně vymezeno, v jakém časové úseku se úkol má splnit. Bly (2015, str. 72-73)

Deitrich (2012, str. 56) zmiňuje rozšíření metody stanovení cílů SMART na SMARTER, kdy přidává dvě dimenze jako nadstavbu. Dimenze evaluace, tedy hodnocení, zohledňuje to, jak byl dosažený cíl vyhodnocený jak po stránce lidské, tak finanční. A dimenze „průběžně hodnocený“ (reviewed) zkoumá, jaké z jeho splnění vyplývají poučení pro další práci v organizaci.

3.5 Marketingová strategie

Marketingová strategie dává přehled o tom, jak se dosáhne vymezených cílů, které jsou stanové na základě provedených analýz. Ty dávají vstupní data k tomu, aby bylo možno tuto strategii postavit na reálných základech.

Podle Jakubíkové (str.137, 2008) může podnik volit ze dvou základních strategií, a to strategii zaměřenou na trh, nebo se zaměřením na konkurenci. Nejznámější strategií se zaměřením na trh je pak Ansoffova matice, která uvádí čtyři základní přístupy, jak se dá proniknout na trh, na trhu se udržet a zároveň růst.



Graf 4 Ansoffova matice. Zdroj: Doucelová, str.56, 2001

Druhý přístup Jakubíkové, tedy zaměření na konkurenci, vysvětluje Kotler (str. 299, 2012), jehož strategie přistupují k problematice trhu z pohledu udržení požadovaného podílu. Uvádí, že přibližně 40 % trhu ovládá ta firma, která přistupuje k trhu strategií tržního vůdce. Cílem firmy je rozšiřovat trh na kterém působí, aby si dlouhodobě udržela svou pozici. Dalších 30 % trhu náleží vyzyvatelům, kteří se snaží prosadit na čelo daného trhu a simultánně se snaží potlačit svou konkurenci stejně velkých firem i firem malých. Poslední třetina trhu je rozdělena mezi tržní následovatele, kteří kopírují strategii větších firem a firmy, které mají mizivý podíl na trhu. Ty obstarávají segment trhu, který je speciální a pro velké hráče je neatraktivní, proto se k této strategii uchylují většinou menší firmy.

3.6 STP – segmentace, targeting, positioning

Souhrn všech potenciálních zákazníků, na které může firma dosáhnout a jenž jsou ochotni za jistých podmínek koupit od ní daným produkt, tvoří celkový trh podniku. Na tento trh pak soustředí své zdroje, aby ho mohli co nejefektivněji oslovit a komunikovat tak výhody svého produktu, nebo poskytovaných služeb. Toho se dá podle Jakubíkové (2008, 130-131) dosáhnout takzvaným masovým marketingem, kdy jedním sdělením komunikujeme jednotně se všemi zákazníky. Druhou volbou, jak toto sdě-

lení doručit, je použit cílený marketing, tedy rozpoznat významné skupiny zákazníků na jednom trhu a těmito specifickým skupinám přizpůsobit svou komunikaci. Cílem je pak vybrat ty nejlukrativnější části trhu a jim přesně na míru upravit své marketingové sdělení tak, aby byla co nejvýkonnější. Faktor, který žene stávající firmy k tomu, že svou komunikaci musí segmentovat, je stále se prohlubující rozdíly v potřebách jednotlivých skupin zákazníků, které se podnik snaží obsloužit.

3.6.1 Segmentace

Mít detailní přehled o potřebách svých zákazníků je fundamentálním principem celého marketingu. Sally (str. 10, 1995) připomíná, že většina současných firem věří v to, že právě úspěšná segmentace jejich zákazníků vede k profitabilnímu marketingu, který je pro společnost udržitelný. Výhoda je v tom, že segmentace umožňuje podnikům rozdělit zákazníky do takových skupin, které obsahují zákazníky s podobnými požadavky a přáními. Nedílnou výhodou takovéto segmentace je přesné vymezení podnikových zdrojů na jednotlivé úkony, protože na rozdíl od masového marketingu je pravděpodobnější, že společnost bude lépe predikovat potřeby takto segmentovaných zákazníků. Výsledkem by tedy měl být přesně stanovený marketingový mix, který padne přesně na míru vybrané části trhu.

Vytvoření homogenních skupin uživatelů je tedy základní predikcí úspěšné segmentace. Otázkou však zůstává, jaké rozdělení je to nejefektivnější. Neoddiskutovatelným faktem je, že toto rozdělení bude především záviset na specifickém předmětu podnikání firmy a jejího produktu, jelikož žádné dvě stejné segmentace nemohou fungovat stejně na rozdílných trzích. Z tohoto důvodu se mnozí autoři snaží nalézt aspoň základní báze, na jejichž základech se dá vytvořit finální segmentační skupina. Strydom (str. 65, 2004) rozděluje tyto báze ještě na proměnné, které dále podrobněji specifikují danou skupinu:

- Geografická segmentace, kde proměnnými, které dále definují tuto skupinu jsou: státní příslušnost, region, velikost města, hustota obyvatelstva nebo klimatické podmínky, v kterých obyvatelstvo žije
- Demografická segmentace – zde záleží především na věku zákazníků a jejich pohlaví. Tyto dva parametry jsou vůbec nejzákladnějšími způsoby, jak lze velkou skupinu zákazníků rozdělit. Dalšími kritérii pak mohou být rodinný stav, velikost rodiny, příjem jak jednotlivce, tak i rodiny (páru) jako celku, zaměstnání, příslušenství k víře nebo jiným skupinám, rasa obyvatelstva a v neposlední řadě i vzdělání, které předurčuje sociální status klienta
- Psychologická segmentace rozděluje spotřebitele především podle životního stylu a osobnostních preferencí. Do této skupiny lze zařadit i sociální skupiny, což je podle mého názoru diskutabilní. Tato proměnná se dle mé-

ho vnímání více hodí do báze demografické segmentace. To je však jediná výjimka, kdy se v názoru s autorem rozcháším.

- Hodnotová segmentace podle toho, jak zákazník vnímá přidanou hodnotu nabízeného produktu.

Jakubíková (str.130, 2008) uvádí, že segmentace trhu lze dosáhnout pomocí deskriptivních analýz, které mají za úkol vymodelovat cenu, kterou by jednotlivý zákazník mohl společnosti přinést. Toho je dosaženo díky prediktivním modelům, které zkoumají především životní cyklus spojení podniku se zákazníkem. Jako příklad těchto metod pak uvádí:

- Modelování odezvy – predikovat jaký typ zákazníků bude nejlépe reagovat na marketingovou komunikaci nejlépe okamžitým nákupem či konverzí
- Modelování rizika – zde se podnik snaží vypočítat riziko spojené s poskytnutým produktem či službou a jak je schopen zákazník toto riziko nést
- Modelování křížového prodeje – jehož cílem je předpovědět, zda bude mít zákazník zájem o jiný produkt společnosti na místo komunikovaného a jak velký objem je ochoten utratit

Velkou výhodou segmentace je korelace s Paretovým pravidlem, z jehož zásady vyplývá, že přibližně 20 % zákazníků vyprodukuje 80 % obratu firmy a právě na tyto zákazníky má firma za úkol pomocí segmentačních analýz odhalit a vymodelovat takové homogenní skupiny zákazníků, které budou maximalizovat její zisk. (Jakubíková, str. 134, 2008)

Dle mého názoru je největším problémem segmentace překrývání skupin zákazníků v jednotlivých segmentech (anglicky overlapping). Tento fenomén má za následek, že na jedince vyskytujícího se ve vícero segmentech cílí firma několika různými marketingovými sděleními. To má za následek zmatečnost sdělení, která na zákazníka působí. To je způsobeno různorodostí marketingového mixu pro rozdílné segmenty. Dalším negativním jevem, jenž tento fakt způsobuje je nadměrná interakce zákazníka se značkou, což může mít za následek přehlcení sděleními a postupný negativní postoj ke komunikované značce či produktu, jehož finálním důsledkem je ambivalence a pokles uskutečněných nákupů.

3.6.2 Targeting

Neboli česky zacílení, má jednoduchý cíl. Z dobře nasegmentovaného trhu vybrat ty nejlukrativnější části a na ty poté upřít svou pozornost. Tedy skupinu lidí, jimž firma přizpůsobí specifický marketingový mix, který bude průběžně udržovat a zlepšovat. Což v důsledku znamená, že pokud podnik chce cílit na více cílových skupin, musí pak také vyprodukovat příslušný počet marketingových mixů.

Podnik si vybírá své zacílení podle specifických kritérií. Ty jsou samozřejmě specifická pro každou firmu. Mezi ty nejčastější kritéria však patří: velikost segmentu, potenciál růstu segmentu, atraktivita segmentu, nebo kupní síla zákazníků v daném segmentu. Lamb (str. 274-277) uvádí tři základní kategorie, díky kterým může podnik cílit na své zákazníky. Jako první je masová komunikace. Tedy stav, který se vyvinul z masového marketingu, kdy nejsou jasně specifické segmenty trhu. Z toho plyne, že firmě stačí jediný marketingový mix na celý trh. Jednou z mála výhod tohoto přístupu je ušetření nákladů na produkci marketingových mixů, jelikož jich tolik není potřeba.

Druhou možností je koncentrovaný marketing, kdy si společnost vybere pouze jediný segment na trhu a na něj upře veškeré své marketingové úsilí. Výhodou tohoto přístupu je jasně specifikovaná skupina, u které známe její potřeby a lze tedy naplánovat velmi silné pozicování. Většinou tuto strategii implementují menší firmy, které si vyberou specifický segment trhu, na kterém jinak působí velcí hráči s více segmentovým cílením. Tím, že si malá firma stanoví pouze jediný segment na velkém trhu, má větší schopnost konkurence vůči velkým korporacím, které se v jedné chvíli musí soustředit na několik typů zákazníků a nemusí tak zcela přesně obsloužit jeden vybraný segment. Naopak nevýhodou je riziko pouze jednoho segmentu, který se může rychle změnit a firma pak musí flexibilně reagovat. Stejně jako to, že velcí hráči disponují větším kapitálem i ostatními zdroji, takže pokud vyhodnotí právě tento segment jako vysoce profitabilní, není pro ně problém rychle segment obsadit. (Lamb, str. 274-277, 2012)

Posledním přístupem je už zmíněné více segmentové cílení firmy. Zde je především lákavý potenciální zisk na několika segmentech zároveň, který však také musí být vyvážen vysokými náklady na obhospodaření více segmentů. Cílem jsou pak úspory z rozsahu. Důvodem, proč někteří podnikatelé odmítají tento přístup, je vykořisťování trhu, tedy velký hráč si díky své velikosti a možnosti svých zdrojů podmaní hned několik segmentů či celý trh. Toto je však regulované na úrovni státu antimonopolními zákony.

3.6.3 Positioning

Pozicováním je myšleno vše, co firma dělá proto, aby se určitým způsobem zapsala do mysli konkrétního zákazníka tak, jak si naplánovala v segmentaci a targetingu. Jedná se tedy o poslední podsložku strategického marketingu. Je tedy nejpodrobnější a jeho cílem je v zákazníkovi vyvolat cílený pocit, myšlenku, nebo image produktu, který je zákazníkovi nabízen. To, že je správně komunikované pozicování lze poznat podle toho, že si zákazník ihned dokáže vybavit vlastnosti nebo hodnoty, které výrobek, služba, nebo značka nesou, nebo mají reprezentovat. Naopak znakem špatného pozicování je to, že zákazník ve zvoleném segmentu nezná důvod, proč by zrovna tento konkrétní produkt měl konzumovat a nevidí rozdíl mezi ostatními produkty ve stejném segmentu. (Groucutt, str. 146, 2004)

Tím, že se předloží zákazníkovi jasný obraz toho, jak má produkt vnímat, potenciálně se u něj podaří vybudovat jedinečná image produktu, která slouží k pozicování uvnitř jednotlivého segmentu. Tím se vytvoří i konkurenční pozice, která následně slouží

k tomu, aby byl daný produkt jasně rozeznán. V pozicování se však nejedná pouze o odlišení jednotlivého produktu, ty samé strategie se používají k vymezení celé produktové skupiny, nebo společnosti, jako celku. (Reis, str. 5-8, 2001)

To, jak dobrý positioning ve firmě je, závisí především na zvolené strategii. Predikcí úspěchu je pak zvláště perfektní znalost koncového zákazníka a jeho potřeb, aby byla správně využita konkurenční výhoda. Pozice firmy se dá určit podle několika parametrů:

- Pozice podle vlastností – asociace s vlastnostmi produktu
- Pozice podle ceny a kvality – kdy cena může evokovat míru kvality a naopak
- Pozice podle použití výrobku – kdy způsob používání nebo funkce produktu může jasně definovat jedinečnost
- Pozice vzhledem k produktové řadě – cílem této strategie je přidružit produkt k produktové řadě, která už je vnímána na základě nějakých vlastností
- Pozice ve vztahu ke konkurenci – odlišení se od konkurence
- Pozice ve vztahu k emocím – zde záleží na tom, jaké emoce vyvolává v zákazníkovi (Lamb, str. 225, 2012)

3.7 Marketingový mix

Dovršením přípravné části je marketingový mix. Ten může přijít na řadu teprve tehdy, když je firma plně rozhodnuta o své zvolené marketingové strategii. Podrobné taktické nástroje marketingového mixu tak plně navazují na strategické nástroje a rozvíjejí je do podrobností. Marketingový mix tedy slouží k tomu, aby firma v co největší míře ovlivnila poptávku po svém produktu zmiňuje Kotler (str. 70, 2007).

Klasickou podobou marketingového mixu jsou čtyři základní prvky: produkt, cena, místo a marketingová komunikace. Tento model se však dívá na trh jen z perspektivy prodávajícího. Na problém však upozorňuje Kotler (str. 71, 2007) který poukazuje na to, že kupující při rozhodování o provedení nákupu často nemusí vnímat pohled prodávajícího, ale do svého rozhodnutí spíše zahrnuje svůj pohled a uspokojení svých potřeb. Proto je velice prospěšné se dívat na marketingový mix i z pohledu zákazníka. K tomu slouží koncepce 4C.

Čtyři P	Čtyři C
Produkt (product)	Potřeby zákazníka a jeho přání (customer needs)
Cena (price)	Náklady na straně zákazníka (cost to the customer)
Místo (place)	Dostupnost (convenience)
Marketingová komunikace (promotion)	Komunikace (communication)

Tabulka 1 Složky marketingového mixu: 4P a 4C. Zdroj: Kotler (str.71, 2007)

Předmětem mé práce je však produkt nehmotný, kde základní vymezení marketingového mixu do 4 dimenzí nestačí. Pro produkty služeb (tedy nehmotné produkty) je tento model rozšířen od další 3P. Tedy lidé (people), proces a materiální prostředí. Do dimenze lidé pak patří všichni, kdo se procesu účastní a ve finále tak ovlivňují vnímání kupujícího. Sem patří především zaměstnanci podniku, ale také samotní zákazníci, kteří jsou nedílnou součástí procesu. V rámci procesu se řeší, jak je služba doručena zákazníkovi. Musí se tedy optimalizovat, jakým způsobem bude služba zákazníkovi poskytnuta, aby to pro něj bylo co nejpříjemnější. Poslední je materiální prostředí, téměř každá služba obsahuje materiální element. Pokud je služba poskytována v určitém prostředí, je z pohledu 7P zásadní, jak toto prostředí na zákazníka působí, jelikož všechny tyto faktory budují image firmy. (Zamazalová, str. 40, 2010)

3.7.1 Produkt

Produkt je fundamentální součástí marketingového mixu, protože plní hlavní úlohu celé společnosti, a to naplňuje potřeby zákazníka. Cílem pak je nabízet takový produkt, který je lepší než konkurenční a lépe uspokojuje požadavky kupujícího. Není-li tato podmínka splněna, nezbyvá společnosti nic jiného, než být lepší a silnější v nabízení produktu zákazníkovi.

Prvopočátkem je tedy produkt. Firma nemůže nastavit cenovou taktiku ani způsob, jak produkt bude nabízet zákazníkům, aniž by věděla, co bude předmětem prodeje. (Lawrence, str. 378, 2008)

V době, kdy společnost uvádí nový produkt na již fungující trh, by na něj měla vstupovat s již vymyšlenou produktovou strategií. Jakubíková (str. 161, 2008) uvádí, že produktová strategie především závisí na schopnostech firmy, protože ta se může rozhodnout, zda bude produkt vyvíjet svépomocí a alokuje mu dostatečné zdroje, nebo se vydá cestou nápodoby. Další volbou, kterou může podnik učinit a urychlit tak vývoj je nakoupit licence už připraveného produktu, nebo vývoj produktu přenechat na třetí firmě. Toto rozhodnutí je především determinováno investičními cíli podniku.

Pokud budou krátkodobé, bude prioritní se vyhnout zdlouhavému procesu výroby a začít okamžitě prodávat. S tím se i pojí komplexní podnikatelská koncepce, která může být buď orientována krátkodobě, nebo se zaměřuje na dlouhodobý růst.

Součástí toho, jak produkt ve výsledku vypadá, je i branding. Tedy veškerá činnost firmy směřující k tomu, aby získala požadovaný obraz značky v myslích svých zákazníků. V rámci produktu se řeší například umístění loga firmy, barevnost, či samotná velikost produktu.

3.7.1.1 *Specifika nehodného produktu*

V případě, že se marketingový mix soustředí na konkrétní produkt, je třeba dokonale produkt poznat a vyvarovat se specifickým vlastnostem některých produktů. Zde je třeba především vnímat rozdíl mezi marketingem hmotných a nehmotných produktů. Strydom (str. 268-270) upozorňuje že škála dnes dostupných produktů se pohybuje na od nehmotných, které reprezentují služby až po čistě hmotné, kupříkladu chleba.

Právě u zmíněných nehmotných produktů je potřeba zmínit, že musí být brány na zřetel zásadní odlišnosti od produktů, na které si můžeme sáhnout. Ty jsou rozděleny do pěti skupin:

- Nehmatatelnost – pokud si zákazník pořizuje jakoukoliv službu, tak mu není fyzicky umožněno, aby si ji vyzkoušel, osahal si ji, nebo k ní přičichl. Tudíž vnímání rizika při prvním nákupu je zákazníkem zřetelně vyšší. Díky tomu se vzhledem k marketingovému sdělení musí společnost snažit, aby co nejvíce produkt zákazníkovi přiblížila, garantovala mu věrohodně kvalitu a pokusila se prezentovat službu co nejhmotněji.
- Krátkodobost – specifikum, které představuje u nefyzických produktů velký problém. Na rozdíl od těch fyzických, nemůže být vyroben dopředu a někde uskladněn, kde by vyčkal až bude poptávka. Nehmotný produkt musí být vyroben a použit právě ve chvíli, kdy je po něm poptávka.
- Neoddělitelnost – tato funkce navazuje na krátkodobost, a to právě tím, že nelze oddělit konzumaci od produkce ryze nehmotného produktu. Často je zákazník pevnou součástí služby, která bez něj nemůže být vykonávána. Například holičství.
- Heterogenost – právě to, že nehmotné produkty jsou dílem lidí, z nich dělá produkty heterogenní. Ať se poskytovatel produktu může snažit sebevíc, nikdy nemůže v plné míře zaručit, že jeho produkt bude pokaždé ten samý. V tom případě může zákazník dostat kvalitativně jinou službu v pondělí nebo pátek i když platí tu samou cenu u téhož poskytovatele.

- Nelze vlastnit – pakliže si zákazník pořídí čistě nefyzický produkt, dostane jen dočasnou možnost ho využívat, nemůže ho však plně vlastnit.

3.7.2 Cena

Základní dva parametry, které ovlivňují cenovou tvorbu jsou náklady na výrobu produktu a to, kolik je zákazník za koupi ochoten zaplatit. Rozdíl mezi cenou výroby a cenou, za kterou je produkt na trhu prodáván představuje pro podnik profit. Samozřejmě, že při zvolení cenové taktiky nebude brát podnik v úvahu jen tyto dvě základní dimenze, ale bere v úvahu i konkurenci, její cenovou politiku, pozicování produktu na daném trhu, charakter trhu a svou dosavadní cenovou politiku. To, že cena jako jediná přináší do podniku finance, Schindler (str. 10-15, 2012) konstatuje jako jasný fakt.

Nejčastějšími metodami, jak správně stanovit cenu patří:

- Nákladově orientovaná tvorba ceny – jak již bylo zmíněno, náklady definují nejnižší možnou cenu, tedy taková cena, která pokryje výrobu produktu, jeho distribuci a prodej, náklady spojené s kompletním marketingem a také riziko, že se produkt nemusí na trhu uchytit. Kladem této metody je, že se podnik může soustředit na maximální snižování nákladů tak, aby byl schopen dostat kvality a uspokojit zákazníka a tím i maximalizovat svůj profit.
- Cena orientovaná podle vnímání hodnoty zákazníkem – základním faktorem je pak to, jak sám zákazník, který poptávku tvoří, cenu vnímá. Ta nevychází z nákladové analýzy, ale soustředí se na to, jak velká je přidaná hodnota produktu. Z toho vyplývá, že i když náklady výrobku jsou relativně levné, zákazník může vnímat jeho finální hodnotu diametrálně odlišně a cena tak může být několikanásobně vyšší.
- Cena orientovaná podle konkurence – další taktikou pak může být tvorba ceny podle konkurence, kdy výsledná tržní cena může plnit různé tržní plány. Pokud se firma postaví do role cenového tvůrce je zásadní, aby stanovila cenu tak, že se jí ostatní hráči budou muset přizpůsobit. Opak je stanovení ceny podle oboru, kdy společnost nastavuje průměrnou cenu v segmentu. (Jakubíková, str. 255-229, 2007)

3.7.3 Místo

To, aby podnik naplnil komfort z pohledu zákazníka, musí mu co nejlépe poskytnou svůj produkt. Tento proces se z pohledu podniku nazývá distribuční politikou. Základním problémem, který tato sekce marketingového mixu řeší je, jakou distribuční

cestu k danému zákazníkovi vybrat, aby to v co největší míře naplňovalo očekávání kupujícího.

Podnik má podle Balážové (str. 123, 2007) na výběr ze dvou základních distribučních cest. První je distribuční cesta přímá, kdy se podnik kompletně stará o celou komplexní distribuční strategii. Výhodou je, že se s nikým jiným nemusí dělit o zisky, s tím je ale spojené i to, že úměrně vzrostou náklady na výrobek, protože distribuci musí být alokovány jisté zdroje. Oproti jiným způsobům distribuce je přímá distribuční cesta jediná, kdy se zaměstnanci firmy dostávají do přímého kontaktu se zákazníkem. To může sloužit především v efektivní zpětné vazbě a edukaci, jaký typ zákazníku kupuje dané zboží a jak se chová. Tato distribuční cesta je především výhodná u menších skupin cílových zákazníků a je koncentrována na jednom místě, kde se dají snadno obsloužit. U skupiny zákazníku, která obsahuje vysoký počet jednotlivců, kteří nejsou centralizovaně rozmístěni po území, tvořícím trh firmy, je pro firmu lepší přizvat do své distribuční cesty třetí stranu a využívat distribuční cestu nepřímou. V té, mezi finálního zákazníka a firmu, vstupují články distribučního kanálu, zajišťující dostupnost zboží.

Není však pravidlem, že by podnik využíval jen jednu z těchto možností, mnoho podnikatelů se uchyluje k tomu, že své produkty poskytují zákazníkům hned několika různými způsoby. A to především tehdy, pokud je typ zákazníka heterogenní a podnik se snaží o co největší podíl na trhu.

3.7.4 Propagace

Závěrečnou částí marketingového mixu je propagace neboli marketingová komunikace. Ta probíhá konstantně napříč všemi sekcemi marketingového mixu od produktu až k distribuci. Jelikož cokoliv, co firma dělá, vysílá k jejím zákazníkům zprávu, která na ně působí a ovlivňuje jejich chování. To, zda je na produktu umístěné logo přes celý obal působí jinak, než když firma svůj branding pojímá minimalisticky a své logo decentně umísťuje tam, kde zákazníka neruší. Stejně tak komunikace v místě prodeje, kde a jak zákazník svůj produkt pořídí vyjadřuje určitý status a pozicování v daném tržním segmentu. To, že marketingová komunikace je všudypřítomná, potvrzuje i to, že společnost se zákazníkem komunikuje i když nic nedělá. Protože pasivita je také jistým znakem toho, co firma vytváří. Jednotným cílem všech způsobů marketingové komunikace však je stimulovat zákazníka k nákupu.

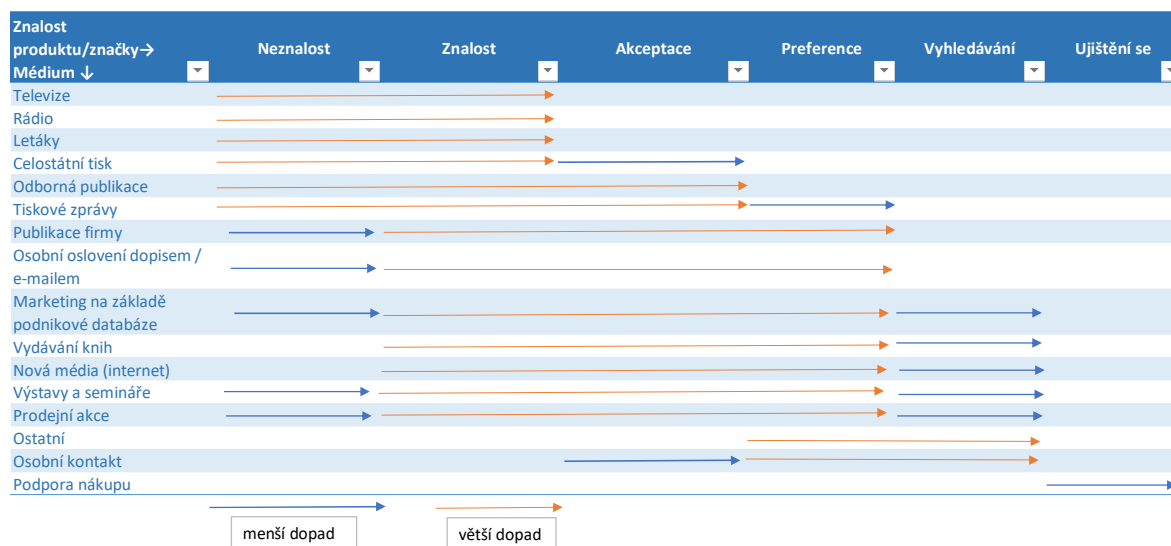
Marketingový komunikační mix se skládá z mnoha prostředků, kterými může podnik se zákazníkem komunikovat. Nejčastěji se jedná o následující:

- Reklama
- Vztahy s veřejností (Public relations)
- Podpora prodeje
- Osobní prodej
- Přímé oslovení
- Sponzorování

- Internetový marketing

Nejedná se pouze o inzerování ceny a snahu přimět zákazníka utratit své prostředky za služby nebo produkt, který prodávající nabízí, ale komunikace firmy slouží i k další úrovni, které se s nákupem spojují. Například: představení produktu a seznámení zákazníka s jeho funkcí, vytváření a udržování značky, podpora věrnosti zákazníků, podpora po nákupu, nebo také vytváření šeptandy o produktu nebo značce (anglicky word of mouth). Marketingová komunikace, není problémem jen specializovaného oddělení ve firmě, ale prolíná se celou hierarchií firmy, dotýká se především zaměstnanců, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníky. Do této sekce samozřejmě patří i komunikace dovnitř firmy. To je především důležité dnes, v rychle se proměňujícím prostředí, kdy i jedinec má sílu ovlivnit dav. Z toho vyplývá, že pokud se vrcholový management firmy nechová správně ke svým zaměstnancům, je zde nemalá šance, že tato informace prosákne na veřejnost a ovlivní citlivé vnímání zákazníků. (Přikrylová, str. 42-46, 2010)

Ke všem těmto účelům musí firma používat přiměřený mix prostředků komunikace tak, aby dosáhla svých předem stanovených cílů. Každý produkt nebo služba si žádá speciální taktiku, která jim bude ušita na míru. Podle typu sdělení a jeho účelu, by firma měla vybrat vhodné prostředky, které ve své knize trefně popisuje Smith (str. 11, 2007). Klade si otázku, jak závažné by bylo pro velké nadnárodní firmy kompletně změnit tisk, v kterém inzerují, nebo vypustit jeden ze svých kanálů – například televizi. Na této úvaze demonstruje, jak je důležité správné zvolení komunikačního mixu.



Na grafu č.5 je jasně vidět, který z kanálů, běžně využívaných v marketingovém mixu, je možné využít k dosažení cílů vytyčených firmou. Toto téma bude prioritní

Graf 5 Využití prostředků marketingového mixu ke specifickým cílům. Zdroj: Smith (str. 11, 2007)

v praktické části mé práce. V jediném ohledu s autorem nemohu souhlasit, a to je využití nových medií a internetu. Tato položka je obsažena v jednom řádku i když obsa-

huje více méně všechny vyjmenované možnosti pouze v elektronické podobě. Jedinou, kterou samozřejmě neobsahuje je osobní kontakt, i když i pod něj by se diskutabilně mohl zařadit video hovor. Rozpor vidím především v poslední fázi, a to ujištění se, pod kterou autor zahrnuje především péči o zákazníka po prodeji. Ta je ve velké části dnes obsluhována přímo přes internet. Proto se tomuto fenoménu bude práce věnovat v samostatné kapitole.

3.8 Akční plány

Každý marketingový plán je jen tak dobrý, jak je dobře provedená jeho implementace na trh. K tomu, aby vše proběhlo bez závažných problémů, slouží akční plány. Dávají rámec tomu, jak je marketingový plán implementován. Aby byly splněny nastavené cíle celého plánu, musí být jasné, kde, kdo, kdy a jak bude tento plán provádět. Základem je přetvořit komplexní marketingovou strategii do konkrétních akčních plánů, z kterých bude jasná posloupnost celé implementace. V akčních plánech bude vyznačena odpovědnost konkrétních zaměstnanců. Samozřejmostí je přesné určení časových posloupností jednotlivých kroků tak, aby implementace proběhla v nejkratším možném časovém úseku a aby akce, které mohou běžet paralelně, byly naplánovány a uskutečněny bez zbytečných prodlev.

Důležitou součástí akčních plánů je stanovení klíčových bodů (anglicky marketing plan milestones), které obsahují jednotlivé zásadní výsledky, podle kterých se dá sledovat, zda se marketingový plán ubírá správným směrem. V těchto rozhodujících uzlech lze plán přehodnotit, a na základě nových dat ho upravit tak, aby došlo k co nejlepšímu vyřešení stávající situace. (Block, 1985)

3.9 Rozpočet

Neboli prognóza nákladů, slouží k tomu, aby bylo jasné kolik marketingový plán spotřebuje podnikových finančních zdrojů. Ty mu musí být alokovány tak, aby s nimi mohlo být disponibilně nakládáno v době implementace a nebyl tak ohrožen časový rámec daného marketingového plánu.

Cílem je tedy co nejpřesněji stanovit budoucí náklady a příjmy, které má marketingový plán přinést. Důležité je, aby jednotlivé části rozpočtu nebyly výrazně podhodnoceny ani nadhodnoceny. Špatně predikované zdroje mají zásadní vliv na výsledky celého plánu. Zcela nezbytná je správně vytvořená analýza trhu a zákazníků, které nejvíce determinují hodnotu příjmů. (Blažková, str. 190-196, 2007)

3.10 Kontrola

Žádná implementace marketingového plánu se neobejde bez kompromisů a neočekávaných situací, na které je důležité flexibilně reagovat a přizpůsobit se dané situaci. Z těchto důvodů je důležité nepodcenit kontinuální kontrolu plánu, které má za úkol sledovat vytvořený akční plán implementace a kontrolovat a hodnotit jeho plnění.

Pokud se tak neděje a marketingový plán se ubírá jiným směrem, než bylo plánováno, je třeba, aby byly vytvořeny jeho korekce.

Kotler (str. 56-57, 2012) vyjmenovává čtyři základní kroky, jak správně kontrolovat. Nejprve se musí nastavit reálné cíle ve fázi stanovení cílů, ty jsou pak měřeny a vyhodnocovány na vybraném trhu, kde je zásadní kontrolovat naměřené údaje s plánem. Pokud se tato data liší, je třeba zjistit, co tyto odchylky způsobilo a sjednat nápravu, což je posledním stádiem kontroly. To může vyvolat buď změnu akčních plánů, změnu cílů, nebo úplné zastavení marketingového záměru. Kontrola je tím pádem zcela zásadní položkou v marketingovém plánu. A to z toho důvodu, že když je prováděna svědomitě a správně, dokáže včas predikovat závažné problémy a důslednou změnou jim buď předcházet, nebo výrazně minimalizovat jejich dopad na firemní rozpočet plánu.

4 Specifika e-commerce

Pod pojmem e-commerce se skrývá stejný proces nákupu statků a služeb, který probíhá v reálném životě, jen s tou změnou, že vše probíhá v rámci telekomunikačních, počítačových sítí nebo v prostředí internetu. Z perspektivy podniku se v e-commerce jedná o to, jak nejlépe automatizovat podnikové procesy, které budou následně aplikovány do internetového prostředí. Naopak z pohledu zákazníka představuje další kanál, kudy se zákazník může dostat k požadovanému zboží. Klakota (1997, podle Mamta, 2005)

Podle této úvahy se dá datovat původ e-commerce od vzniku telefonních linek, kdy byly telefonní hovory využity k ovlivňování zákazníků marketingovými metodami nebo k přímému prodeji. Podle mého názoru a názoru dalších (Daniel, 2011, str. 1; Goel, 2008, str. 1) se obecně spojuje počátek trhu na internetu se vznikem internetového protokolu a jeho masovému rozšíření. Deithel (podle Schniederjans, 2002, str. 4) datuje vznik tohoto protokolu do roku 1990, autorství patří výzkumníku Timovi Berners-Lee z Evropské laboratoře praktické fyziky.

4.1.1 E-commerce trhy

Stejně tak jako na reálném trhu je trh elektronický velice segmentovaný. Nachází se na něm několik entit, které spolu obchodují a jejich vztahy se diametrálně liší. Na rozdíl od běžných trhů není problém, aby spolu firmy na globální internetovém trhu obchodovali v reálném čase, protože na rozdíl od klasického prodeje, internetové obchody zavírací dobu nemají. To však přináší i značné problémy se správou takto komplexních obchodních vztahů.

Primárním trhem tedy zůstává obecně známý model B2C (business to consumer), kdy firma uspokojuje zákaznickovy potřeby skrz webové rozhraní. V tomto vztahu se na základní úrovni firmy snaží co nejvíce informovat své potencionální zákazníky o své nabídce především skrz své webové stránky. Nadstavbou pak může být online interakce, která je vykonávána pomocí online dotazníků, formulářů či živého chatu, kdy se zákazník dotazuje a firma využívá tuto živou komunikaci ke sběru cenných informací a zpětné vazbě, která ji může pomoci v rámci zlepšení svých služeb či, inovaci svých stávajících produktů. V poslední úrovni komunikace B2C se pak firma soustředí na přímý prodej svého zboží díky svému internetovému obchodu. Stejně tak tomu je u B2B (business to business) modelu, kde si navzájem nabízejí služby a produkty firmy tak, aby jejich podnikání bylo co nejefektivnější. Zde je nepopiratelným faktem to, že i firmy, které produkují ryze fyzické produkty, přidávají do svých marketingových strategií e-commerce kanály. To potvrzuje firma UPS, která uvádí, že v roce 2013 využilo více jak 63 % nákupčích ve výrobních podnicích online alternativu. Při tomto nákupu pak preferovali dodavatele, kteří měli svojí vlastní online platformu. Pro tyto účely tak celkem utratili nadpoloviční část jejich ročních rozpočtů na zásobování. (UPS, 2014)

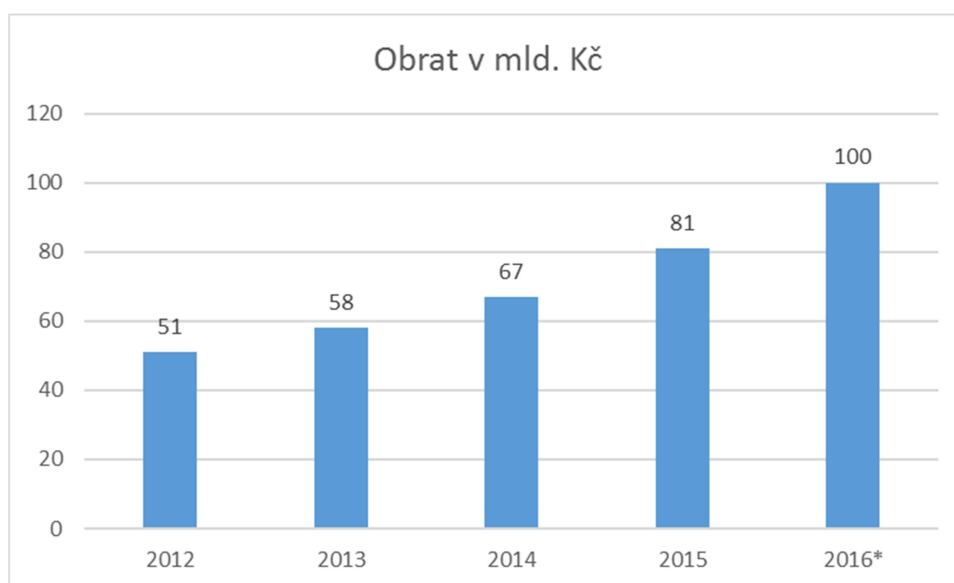
Další variantou je C2C (customer to customer) model trhu, kdy jeden zákazník prodává zboží skrz e-slужby přímo dalšímu zákazníkovi (ve světě kupříkladu ebay.com,

v české verzi je nejznámějším hráčem na trhu aukro.cz). Neobvyklou variantou je C2G (customer to government), kdy zákazník dokáže napřímo kontaktovat svého zástupce ve vládě či na lokální úrovni samosprávy. (Schniederjans, 2002, str. 4-6)

od/pro	Zakazníka	Firmu	Vládu
Zakazníka	(C2C) Customer-to-Customer	(C2B) Customer-to-Business	(C2G) Customer-to-Government
Firmy	(B2C) Business-to-Customer	(B2B) Business-to-Business	(B2G) Business-to-Government
Vlády	(G2C) Government-to-Customer	(G2B) Government-to-Business	(G2G) Government-to-Government

Tabulka 2 Segmentace trhu e-commerce (Schniederjans, 2002, str. 5)

V posledních 5 letech rostl tuzemský e-commerce trh meziročně průměrně o více než 15 % při současném obratu zhruba 81 miliard Kč. Z hlediska e-shopu byl již trh nasycen před několika lety. To ale neznamená a ani tomu statistiky nenapovídají, že by se růst brzdil. Z pohledu odborníků na tuzemský e-commerce se jen přeskupují síly na trhu a postupně vznikají silné frakce, které dlouhodoběji skupují menší hráče na trhu a tvoří velké podnikatelské skupiny. (Čuchna, 2015)



Graf 6 Růst obratu tuzemského e-commerce trhu (* - 2016 odhad podle společnosti Acomware) Zdroj: Čuchna, 2015

4.1.2 E-marketing

Běžný marketing všedního světa se shoduje s e-marketingem pouze v základních tezí, ale rozchází se s ním v praktikách, jak daného uživatele oslovit. Jedná se tedy o praktické navádění uživatele internetu na konkrétní webové stránky nebo služby a

jeho a přesvědčování, aby na těchto místech provedl nákup či jiné úkony, které složí k zisku dané firmy. Specifikem e-marketingu je především jeho jednoduchost a dostupnost pro uživatele. Ten nemusí, jako u běžného marketingu, vykonat žádnou činnost. Stačí jen kliknout myší a nakupující je vystaven nepřebernému množství možností, z kterého si může vybrat. To, aby si v tomto množství zákazník vybral právě požadovanou, je hlavním problémem, který se v rámci tohoto odvětví řeší. Nejčastějšími přístupy, které se v e-marketingu využívají pro komunikaci se zákazníkem jsou:

- SEO optimalizace – optimalizace webových stránek pro vyhledávání nástroje internetu tak, aby dosahovaly co největší organické návštěvnosti nebo budování zpětných odkazů na danou webovou stránku
- více známých webových stránek v rámci referenčního marketingu, nebo bannerové reklamy
- Email marketing – oslovení zákazníků pomocí emailové zprávy
- Obsahový marketing – tvoření obsahu v kontextu nabízeného produktu či služby (psaní PR článků, blog, video obsah, newsletter, obsah sociálních sítí)
- Sociální sítě – Facebook, Youtube, Twitter, LinkedIn a další
- PPC kampaně – reklama placená za proklik, která se může zobrazit ve vyhledávačích, sociálních sítích, bannerech či v jiné podobě (Sedlák, str. 220-242, 2016)
- RTB marketing – nakupování bannerové reklamy pomocí aukcí, které umožňuje okamžité spuštění při optimální ceně (Online marketing, str. 85, 2015)
- Affiliate programy – podpora online podnikání skrze placené partnery, kteří nákup zprostředkují (Sedlák, str. 261, 2016)

4.1.3 Webový marketingový mix 4S

Jelikož je e-commerce specifický obor podnikání, a to velice odlišný od fyzického trhu, žádá si i rozšíření a přepracování obecných taktických nástrojů. Předmětem prodeje jsou z velké části nehmotné produkty (jako je software, ale i internetová podoba hmotných produktů jako jsou e-knihy), proto byla vytvořena koncepce webového marketingového mixu 4S, která byla vytvořena Eftymioseem Constantinidesem. Slouží pro řízení marketingových aktivit, které jsou vykonávány v prostředí internetu. (Constantinides, str. 62-74, 2002)

Strategie (Scope) – plní úlohu strategického rámce marketingového mixu. Základní funkcí je provázání všech internetových aktivit s danou marketingovou strategií. Součástí je i definice trhu, která zahrnuje analyzování tržního potenciálu a identifikaci

konkurence, návštěvníků, zákazníků přicházejících na webové rozhraní a jejich chování na stránkách. (Constantinides, str. 64-68, 2002)

Dalším bodem mixu jsou webové stránky (Site), ty jsou často jediným prostředkem, který může zákazník využít k uskutečnění nákupu. Zde je tedy klíčová analýza očekávání zákazníka od webové stránky. Prioritní je, aby se zákazník dostal tam, kam potřebuje, za co nejmenší počet kliknutí. Pro tyto účely byly vytvořeny speciální pozice, které se specializují pouze na rozložení webové stránky - User Experience designer (UX). To však není jedinou součástí dimenze webové stránky, to, zda je podnikání úspěšné determinuje i doménové jméno, obsah webu, atmosféra, funkcionalita, jednoduchost rozhraní, rychlost stránek a navigace na stránkách. (Constantinides, str. 68-70, 2002)

Synergie (Synergy) zajišťuje propojení tří základních komponent. Těmi jsou „Front office integration“ tedy integrace všech fyzických aktivit s těmi internetovými. Důležité je, aby firma navenek komunikovala jednotným stylem. Musí tedy mít jak na své webové prezentaci, tak i na tištěné reklamě stejná loga, styl komunikace, nebo chování značky. Druhou komponentou je „Back Office integration“ provázání webového systému s procesy, které zákazník běžně nevidí. Navázání nových datových zdrojů na stávající databáze, nebo zavedení nových a úprava stávajících procesů. (Constantinides, str. 66-68, 2002)

Systémy (Systém) zahrnuje vše co je potřeba k technické správě webového rozhraní. Jedná se o software, hardware, zajištění volných komunikačních protokolů, systémovou správu, administrování webové stránky, výkonnostní analýzy, nebo také zajištění online platebních systémů. (Constantinides, str. 68-70, 2002)

4.1.4 Současné marketingové trendy

Znakem dnešního marketingu je především rychlost a překotný vývoj. Oproti všem vývojovým fázím marketingu, má ten dnešní, na oslovení zákazníka a zaujetí jeho pozornosti, jen zlomek času. V posledních dvou dekadách jsme zaznamenali rapidní vývoj digitálních technologií, který kompletně změnil to, jak v současnosti k marketingu přistupujeme. V návaznosti na to, z pohledu zákazníků, se tradiční média jako je televize nebo rádio, začínají vytrácet a nastupující generace se orientuje především na oblast internetu a jiné digitální platformy. Tomuto fenoménu musí být podrobena veškeré úsilí podniků, protože nadměrná konkurence a omezený prostor, ve kterém se dokáží firmy k potenciálnímu spotřebiteli přiblížit, je omezený.

Jednou možností, jak se vypořádat s nadměrnou zátěží zákazníka reklamním sdělením, je podle magazínu Forbes (Diorio, 2016) personalizace. Problémem dnešního světa marketingu jsou neustále se opakující obecná sdělení, která se snaží upoutat pozornost široké veřejnosti. Řešením je tedy přesně určit, jaký obsah, jakými kanály a především komu, bude prezentován. Jedině tak, má podle Forbes (Diorio, 2016), společnost možnost oslovit ty správné zákazníky. Vše pak závisí hlavně na tom, kolik informací se o požadovaném zákazníkovi podaří společnosti sehnat.

Pakliže se zmiňuje personalizace sdělení, tak e-commerce trh přichází s přelomovou technologií v rámci marketingu. To je funkce remarketingu a retargetingu. Pokud se

mluví o remarketingu v rámci e-commerce trhu jedná se o znovunavázání kontaktu s klienty, kteří měli v posledním období (nejčastěji v rámci týdne nebo měsíce) prokazatelnou interakci se značkou. Nejčastějším příkladem této interakce pak je navštívení webové stránky firmy, nebo produktu. Retargeting je pak ještě specifitější cílení na zákazníka, kdy mu značka připomíná přímo interakci s jednotlivými produkty z produktové řady. Příkladem pak může být, že na základě získaných dat od uživatelů, kteří už v minulosti navštívili webové stránky společnosti, lze přesně cílit jen na ty, kteří například nedokončili započatý nákup. Tato technologie je zcela zásadní a oproti fyzickému prodeji je naprosto nadstandartní. Marketéři, kteří se starají o reálný obchod, nikdy nemohou disponovat přesnými daty, kdy zákazník opustil jejich prodejnu a analyzovat tak, proč nedošlo ke konverzi. V rámci zpětného oslovení zákazníků pak lze zcela přesně komunikovat produkt, který si dotyčný naposledy v e-shopu vybíral. Další možností je pak oslovovat nové zákazníky na základě podobnosti chování. To znamená, že lze oslovit jen takové uživatele, kteří jsou svým chováním podobní těm, kteří webové stránky podniku pravidelně navštěvují a jsou zvyklí nakupovat online. Nejčastěji se však remarketing využívá v podobě retargetingu, kdy se komunikuje přesný produkt. Největší efektivitu retargeting dosahuje tehdy, pokud se nabízí podobný produkt zákazníkovi, který před tím nakoupil produkt podobný. (Mulvey, str. 4-8, 2012)

Další možností, která plynule navazuje na personalizaci, je pojem „značková vláda“. Podle MediaGuru (2015) až 73 % ze současné generace lidí 20-30 let nevěří, že světové vlády dokáží přinést světu kýženou pozitivní změnu, podle jejich představy. Vkládají tak tedy svou důvěru a naději do rukou nadnárodních korporací, které svou velikostí a dosahem čím dál, tím více, připomínají stát. Příkladem pak může být Volvo, které se spojilo se Švédskými státními úřady v rámci elektrifikace dálnic. Dle mého názoru z toho lze vyvodit, že pro budoucnost firem bude společenská odpovědnost kritickým faktorem, pro navázání vztah se svými zákazníky.

PRAKTICKÁ ČÁST

5 Představení společnosti

5.1 Základní informace

Pro praktickou část této práce byla zvolena firma ABC s.r.o.

Firma ABC s.r.o. tvoří základní pilíř českého online pracovního a vzdělávacího trhu. Vznik firmy se datuje do roku 1996, kdy byla doména jobs.cz zaregistrována jako vůbec první komerční doména na české trhu. Její registrace proběhla dříve než samotný Seznam.cz. Firmu v první dekádě a půl vedl a rozvíjel zakladatel Milan Jasný. Impuls pro založení online podnikání byl zcela zřejmý. Zakladatel pracoval v personální agentuře a přemýšlel, jak svou práci zefektivnit.

Zásadní zvrát ve fungování firmy přišel v roce 2012, kdy do vlastnické struktury vstoupila finská mediální společnost Alma Media. Ta od původního majitele zakoupila českou firmu ABC s.r.o. řádově za 900 milionů korun poté, co obrát firmy v roce 2011 přesáhl 400 milionů korun.

Základem firmy je její pevná firemní kultura, která se propisuje do DNA značky. S ní je spojená i firemní struktura, která se ve vývoji firmy několikrát změnila. Nejzásadnější změnou pak byl rychlý růst firmy, a tedy i počet zaměstnanců, které proměnili strukturu podniku v roce 2008 na systém business unit. Další změnou pak byl až prodej finskému vlastníkovi, který zapříčinil i změnu v top managementu a struktuře firmy zpět na oddělení prodeje, marketingu a personální oddělení (v ABC nazývané EG – employee guidance – tedy vedení lidí). V současné době firma zaměstnává na českém trhu přibližně 225 zaměstnanců.

5.2 Portfolio firmy

Portfolio projektů firmy ABC s.r.o. se řadí do několika produktů. Společným jmenovatelem všech produktů je pak pracovní trh a práce s uchazeči o práci. Komplexnost celého portfolia tak pokrývá téměř celý trh hledání práce a doplňkové produkty buď slouží hlavním produktům jako podpora nebo se ubírají k novým výzvám, jako je vzdělávání či hledání dodavatelů pro menší úkoly.

Základními dvěma stavebními kameny a nejdéle trvajících produkty pak jsou Práce.cz a Jobs.cz. Kombinace těchto dvou produktů v jedné firmě tvoří z ABC majoritního hráče na trhu práce. Součtem sledovaných metrik, jako jsou počet inzerátů nebo počet zobrazených stránek, ABC zdaleka přesahuje veškerou svou konkurenci.

Jobs.cz

Jedná se o komplexní internetový portál na hledání práce. Pozicování portálu je mířeno na skupiny uchazečů, jenž dosáhli vyššího vzdělání a míří od juniorských až po špičkové seniorní pozice v renomovaných firmách. Zamýšlenou skupinou jsou specialisté všech oborů, programátoři či manažeři. Portál se však nevyhnuje ani nabídkám na běžné administrativní práce. Největší výhodou portálu je jeho velikost a postavení na trhu, kde zaujímá majoritní postavení, a to do té míry, že podle průzkumů firmy ABC

zná portál až 8 z 10 uchazečů o práci. Další součástí portálu je přehled možností vysokoškolského studia, brigád pro studenty nebo jiných druhů vzdělávání.

Práce.cz

Druhou polovinu pracovního trhu, tedy méně kvalifikované pracovní pozice obsluhuje portál práce.cz. Ten funguje jako dvojka na trhu práce a umožňuje tak veškerou ostatní konkurenci firmy ABC odsunout až na třetí místo, jelikož prim v tomto odvětví hrají tyto dva portály. To, že se jedná o menší webový portál, dokazují i čísla návštěvností, kdy práce.cz dosahuje v průměru za rok 2016 přibližně 1,6 milionů návštěvníků měsíčně a jobs.cz ve stejném období dokáže zasáhnout přibližně dvojnásobek uživatelů.

Easytask

Je dalším webovým projektem z rodiny ABC, který obsluhuje poptávku po menších pracovních úkolech vykonávaných na počítači. Easytask je pak tedy tržištěm, kde se střetává poptávka a nabídka těchto prací (například projektové práce v administrativě, marketingu, IT, zákaznickém servisu či kreativitě). Na jedné straně tedy poskytuje pracovní příležitosti lidem, jenž pracují většinou na volné noze nebo mají po práci chuť si přivydělat. Na straně druhé ulehčuje práci těm, kteří si nevědí rady s úkolem, který je zdržuje. Výhodou projektu oproti poptávkovým serverům je pak především rychlost a garance jistoty, kterou tvoří zastřešení pod velkým hráčem na trhu.

Jobote

Další aplikace ABC, která míří na trh s pracovními pozicemi. Tentokrát projekt využívá běžné praxe doporučení zaměstnanců přes známé či kolegy. Jedná se tedy o alternativu k sesterským projektům práce.cz a jobs.cz. Portál funguje na principu odměny za doporučení nového zaměstnance. Poptávající tedy vystaví pracovní pozici na portál a jeho zaměstnanci a široká veřejnost můžou na jedno kliknutí tuto pozici sdílet se svými známými. Hlavní konkurenční výhodou je výsledek výběrového řízení, kterým by měl být ověřený zaměstnanec a ušetřené náklady za zdoluhavá předvýběrová kola při klasickém postupu.

Teamio

Teamio je nástroj pro personalisty, který propojuje všechny dosavadní vyjmenované služby ABC a jako nadstavbu k nim poskytuje nástroj, který ulehčí a zrychlí výběrové řízení ze strany personalisty poptávající firmy. Ten v aplikaci může uchazeče třídit pomocí vlastních kritérií a známkovat je tak, aby si vytvořil vlastní systém a administrativní náročnost výběrového řízení nezapříčinila, že se cílový uchazeč ztratí v procesech.

Seduo

Online vzdělávací nástroj, který má zaměstnance nebo kohokoliv jiného naučit se ty znalosti, které po něm praxe žádá. Služba obsahuje edukativní video obsah zaměřený na profesní vzdělávání, který má za cíl v krátkém časovém úseku uživateli předat co nejvíce znalostí.

Vysokéškoly.cz

Je jedním z posledních online projektů firmy ABC, který má za cíl pomoci středoškolákům s výběrem jejich budoucího studia.

XYZ

Tedy online projekt, který si dává za cíl hledat práci v nejbližším okolí zákazníka požádávajícího pracovní místo. V tomto případě se jedná o mobilní aplikaci, která funguje na geolokačním principu a zobrazuje data na mapě.

5.3 Marketing ABC

ABC s.r.o. pojímalo marketing jako proces rozsegmentovaný přesně dle její produktové nabídky. Tedy cíloví zákazníci měli vnímat jednotlivé produkty na trhu práce - Job.cz nebo Práce.cz jako samostatné značky, které si navzájem konkurují. Proto jejich marketingová komunikace byla vždy naprosto odlišná a nespojoval ji žádný prvek.

Až od roku 2015, kdy firma začala s akvizicemi menších produktů a diverzifikací jejího portfolia, se zrodila nutnost představit trhu značku ABC jako celek. Tedy majoritního hráče, který vlastní všechny zásadní služby poskytující možnost najít nové pracovní místo. Proto od tohoto roku byla ke komunikaci se zákazníky vytvořena komunikační strategie „Jsme členem rodiny ABC“. Tedy sjednocující prvek, který je totožný u všech. Komplexní změnu přístupu dovršil kompletní rebranding celé značky ABC, jehož nejzásadnějším výstupem bylo předělání loga a celkového vizuálního stylu firmy. Cílem tohoto přerodu značky bylo komunikovat k lidem poslání značky a její hodnoty a vytvořit tak povědomí o dominantním hráči na trhu práce.

Tato změna se též projevila do komunikace všech produktů ABC, které rebranding ovlivnil a nastartoval tak novou éru komunikace produktového portfolia.



Obrázek 1 Porovnání stávajícího a starého vizuálního stylu. Zdroj www.ABC.eu



5.4 Současný stav

5.4.1 Popis produktu

Aplikace XYZ je tedy jeden z dalších produktů rodiny ABC s.r.o., který doplňuje jejich portfolio o jediný produkt, který je přímo zaměřen na mobilní zařízení. Skládá se ze dvou mobilních aplikací a webové stránky XYZ.cz, která primárně slouží jako podpůrný marketingový nástroj a sekundárně funguje v rámci B2B business modelu jako nástroj pro zanechání kontaktních informací pro inzerenty.

Cílem produktu XYZ je poskytnout uživateli další kanál, který mu zjednoduší cestu k tomu, aby našel své vysněné zaměstnání. Tato aplikace vychází z předpokladu, že jedním z významných faktorů, které ovlivňují výběr finální pracovní pozice je pro uživatele vzdálenost pracovního místa od jejich domova.

Výsledkem uživatelského hledání pak má být takové pracovní místo, které splňuje veškerá běžná kritéria pracovního místa jako: požadovaný plat, požadovaná odbornost, jazyk v jakém bude práce vykonávána atd. Nad tyto kritéria je však nadřazeno kritérium délky času stráveného každý den uživatelem dojížděním do zaměstnání. To je podle interních výzkumů ABC kritériem, pro které je 65 % nových uchazečů ochotných obětovat část platu nebo mzdy. Jako jeden z hlavních parametrů při hledání práce pak vzdálenost od bydliště zadává 55 % respondentů. Z těchto dvou údajů pak ABC interně usuzuje, že lokalita pracovního místa je nejdůležitějším parametrem pro hledání nové práce.

Zásadním rozdílem od zbývajících produktů rodiny ABC je, že XYZ zobrazuje dostupná pracovní místa na mapě, kde středobodem je pozice uživatele a jeho domácí adresa. Ten se pak rozhoduje mezi zobrazenými relevantními nabídkami na základě svých požadavků a může jednoduše odpovědět poptávající firmě na základě krátkého popisu pracovního místa a s ním spojených požadavků zaměstnavatele.

Ze strany uživatele se pak jedná o naprosto bezplatnou službu, jejíž neomezené využití v plné šíři získává po přihlášení se pomocí svých uživatelských dat, které službě bezplatně poskytuje.

Funkcionalita

Základní funkcí, jak už bylo zmíněno, je vyhledávání uživatelem na interaktivní mapě. Ta sdružuje pracovní nabídky do skupin podle místa. Pokud se tedy na jedné adrese nachází více pracovních pozic, které odpovídají danému uživateli, zobrazí se na mapě jako skupina nabídek s číslem, které odpovídá danému počtu inzerátů.

Další možností, kterou si může uživatel zvolit, je zobrazit výsledky inzerátů pomocí výpisu. Po rozkliknutí zvoleného inzerátu se uživateli zobrazí podrobné informace o nabízeném pracovním místě, které by mu měli poskytnout veškeré informace. Primár-

ním údajem celé aplikace je adresa bydliště uživatele. Tu aplikace získává pomocí přihlášení se skrz účet spojený s telefonem, to je například u verze android řešené přihlášením přes účet Google. Bází dalšího upřesnění procesu hledání pracovního místa je vybrat si, jaká oblast pracovního trhu dotyčného uživatele zajímá. To se zohledňuje v sekci „Co chci dělat“, kde pomocí klíčových slov uživatel zadává, čemu se chce věnovat.

Zásadním rozšířením, které poskytuje komfort uživateli, je možnost vytvořit si v aplikaci svůj životopis. Ten pak slouží jako unifikovaná příloha pro odpovědi na vybrané pracovní pozice.

Nedílnou součástí jsou pak také notifikace, tedy systémová upozornění operačního systému mobilního zařízení, na novou aktivitu v aplikaci. Tou může být nový inzerát, odpověď na inzerát nebo v nejbližší době končící pracovní nabídka relevantní uživateli.

6 Situační analýza

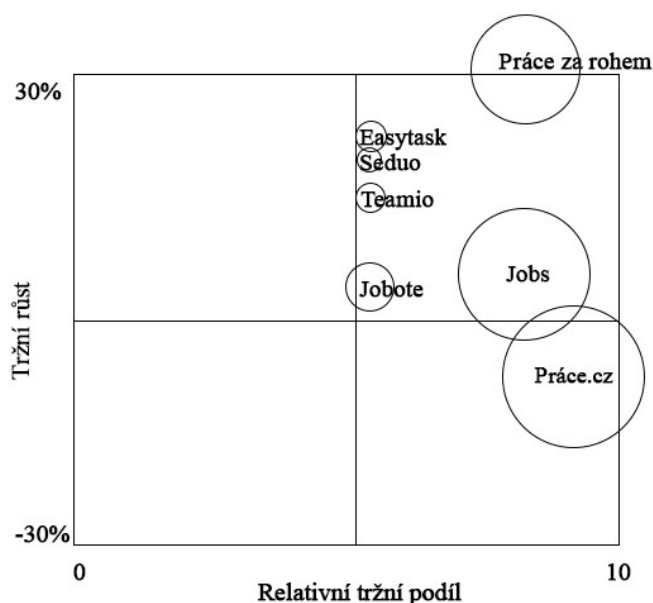
6.1 Analýza portfolia

Portfolio firmy ABC s.r.o se skládá z výše popsaného souboru produktů, které jsou jednotně situovány do jednoho odvětví, tedy e-commerce. Z hlediska matice BSG se jedná o progresivní prostředí se stabilním růstem. Rozložení portfolia firmy ABC s.r.o. tak lze nejlépe ilustrovat přímo na této matici, která rozděluje produkty firmy do čtyř základních sekcí.

Produkt	Růst trhu	Relativní tržní podíl	Podíl na obratu
Jobs.cz	8.59%	7.4	26%
Práce.cz	-4%	8.2	67%
Easytask	23.20%	1.8	1.10%
Jobote	6%	2.1	0.30%
Teamio	16.45%	1.4	1.90%
Seduo	28.40%	0.9	0.60%
Vysokéškoly.cz	-1.14%	3.3	0.20%
XYZ	46.84%	6.2	2.90%

Tabulka 3 Strategické oblasti podniku ABC. Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat ABC

Následující graf pak rozděluje jednotlivé produkty firmy ABC do čtyř základních skupin, a to na základě proměnné růstu trhu a relativního tržního podílu vůči segmentu trhu.



Graf 7 BSG matice portfolia ABC. Zdroj: Vlastní tvorba dle interních dat ABC

6.1.1 Konkurenční výhoda

Zásadní výhodou firmy ABC s.r.o. je její postavení na trhu. Jedná se o nejdéle působící značku na českém internetu, která se komplexně věnuje oblastí hledání práce. Z této pozice tak těží velmi silnou obchodní značkou, kterou si uživatelé automaticky spojují s pojmem hledání práce na internetu. A to především s produkty Práce.cz a Jobs.cz.

Nedílnou součástí konkurenční výhody je pak také velikost a tržní potenciál, kde především z výše uvedenými produkty nemá relevantní konkurenci a ovládá většinový podíl daného trhu. V tomto případě pak také hraje roli to, že běžný uživatel si podle dat ABC s.r.o. nespojuje tyto dva základní produkty pod jednoho majitele. Navenek tedy pro uživatele vypadají jako konkurence.

Fakt podtrhující konkurenční výhodu z postavení na trhu podtrhuje to, že celá firma je vlastněná mateřskou společností Alma media, která jak v rámci České republiky, tak v rámci regionu střední a východní Evropy vlastní víceméně veškerou relevantní konkurenci.

6.2 Vnitřní prostředí

6.2.1 Organizační struktura

Na projekt XYZ je v rámci společnosti ABC v současné situaci, kdy je produkt přesně jeden rok na trhu, alokováno 10 interních zaměstnanců a externí agentura. Pro přesnější určení pracovního poměru jsou pozice přepočítávány na jednotku plného pracovního poměru – Full-time equivalent (FTE).

- Produktový manager (1 FTE) – stará se o kompletní strategii produktu komunikuje s ostatními subjekty mateřské firmy ABC
- Marketing manager (1 FTE) – zodpovídá za marketingové aktivity spojené s produktem XYZ
- UX designer (1 FTE) – náplní práce User Experience designera (UX) je starat se o to, aby finální produkt na obou platformách byl pro uživatele co nejvíce příjemný na užívání. Zásadním cílem designera je, aby aplikace byla nativní. Tedy aby uživatel při jejím používání nemusel zbytečně přemýšlet, kde je která funkce aplikace schovaná a jak aplikace funguje. Vše by tedy mělo být přirozeně jasné z toho, jak je aplikace navržena. Dobře navržené prostředí pro uživatele je rozeznatelné podle to, že nový uživatel dokáže bez návodu dosáhnout svých potřeb v aplikaci na minimální počet kliknutí.
- Vývojář (6 FTE) – náplní práce je zdokonalování produktu XYZ na bázi programování. Z toho důvodu je 6 zaměstnanců rozděleno do dvou specializovaných týmů, které mají na starosti rozdílné platformy. Úko-

lem týmů vývojářů je tedy průběžně udržovat produkt životaschopný a na základně podmětů z vnitřního a vnějšího prostředí firmy produkt průběžně vylepšovat.

Mezi nejužší tým projektu se nepočítá širší marketingový tým, který je ovšem řízen zodpovědným zaměstnancem v rámci týmu XYZ. Stejně tak prodej produktů obstarávají kmenoví zaměstnanci firmy ABC, kteří nepatří do interního týmu projektu. Mezi interní zaměstnance firmy ABC se neřadí externí agentura Ackee, která se podílela na základním vývoji celé aplikace. Počet zaměstnanců alokovaných na tuto práci není známý.

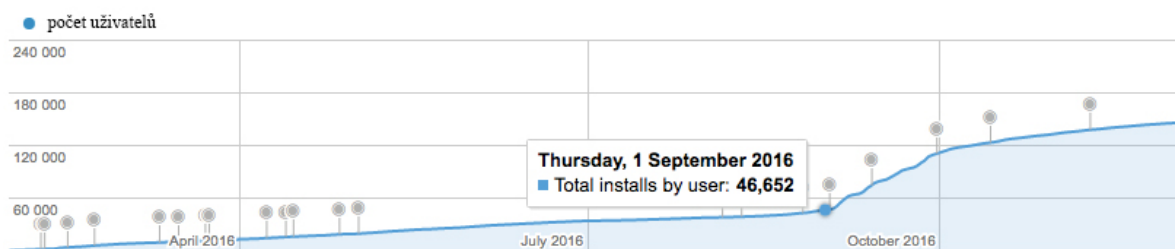
6.2.2 Analýza výchozího stavu

Pro další postup práce je nezbytné vědět současný stav metrik, které nejvíce ovlivňují fungování aplikace XYZ. Značnou výhodou pro tuto analýzu je, že se jedná o online službu, jejíž metriky jsou vyhodnocovány v nepřetržitém procesu. Data jsou tak velmi přesná a lze z nich vyvozovat závěry.

Pro produkt XYZ jsou zásadní tři metriky, a to počet uživatelů, počet konverzí – počet odpovědí na inzeráty a počet inzerátů.

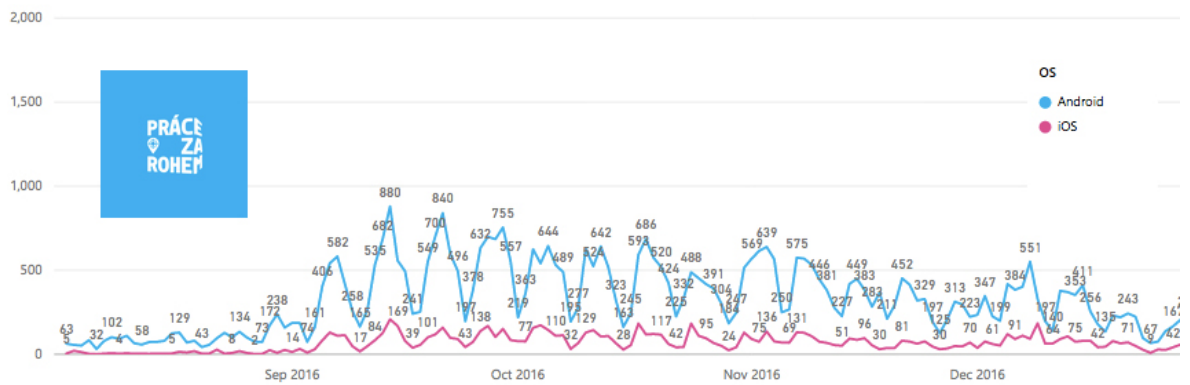
Počet uživatelů

Zásadním údajem pro inzerenty v aplikaci XYZ je informace, kolik mohou denně a celkově zasáhnout svým sdělením uživatel. Proto je jedním ze základních kritérií jejich počet. Současný stav je přibližně 150 000 uživatelů. Vývoj počtu stažení se dramaticky liší podle toho, zda v současné době probíhá či neprobíhá marketingová komunikace produktu a v jaké míře je do ní investováno. Tomu odpovídají i data od spuštění nové verze aplikace, která reprezentují prozatím největší marketingovou ak-



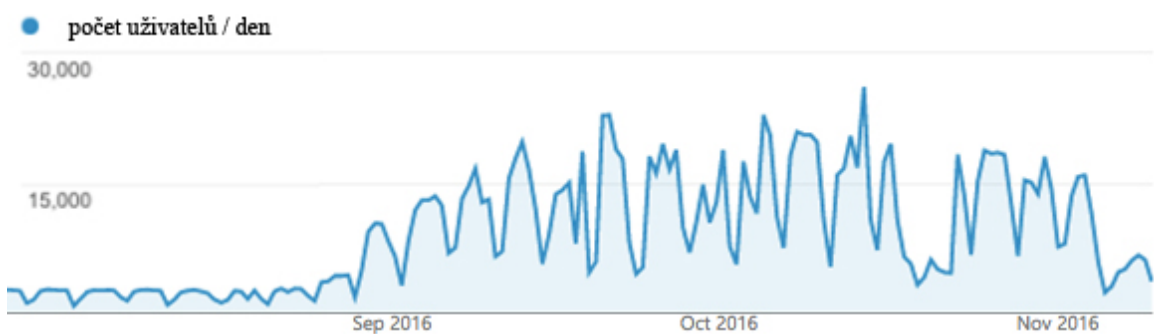
ci zaměřenou právě na získávání nových uživatelů.

Graf 8 Celkový počet stažení aplikace XYZ. Zdroj: Vlastní zpracování na základě Google analytics XYZ



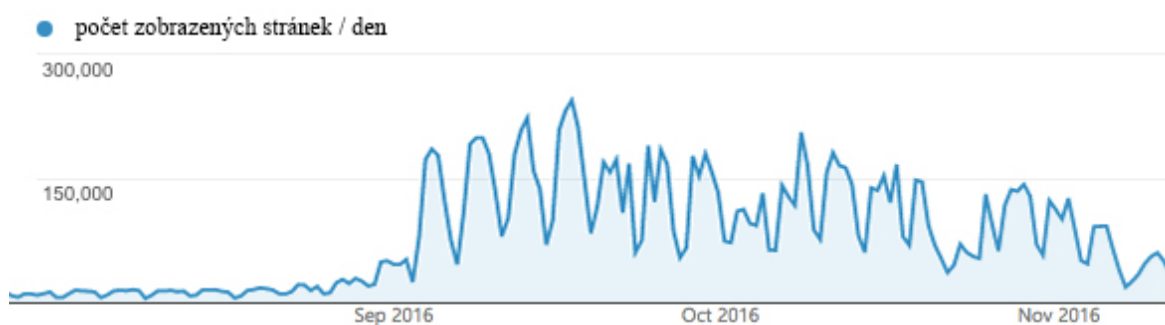
Graf 9 Denní přírůstek aktivních uživatelů Zdroj: Vlastní zpracování na základě Google analytics XYZ

Zde je patrná korelace s počátkem marketingové akce, kdy 1. září minulého roku byla odstartována měsíční propagace s cílem získat kritickou masu uživatelů, která byla pro první období stanovena na 100 000 uživatelů. Graf 8 nad tyto hodnoty ukazuje, že majorita uživatelů produktu se vyskytuje mezi uživateli operačního systému android. Stejně důležitým faktorem jako je celkový počet uživatelů, je i každodenní interakce jednotlivých uživatelů s aplikací. Čím více uživatelů si zvykne používat aplikaci na pravidelné bázi jako primární kanál pro hledání práce, tím více se zvýší pravděpodobnost výsledné konverze, která z pohledu zákazníků – tedy inzerujících zaměstnavatelů, je tou nejdůležitější metrikou.



Graf 10 Vývoj počtu aktivních uživatelů přihlášených do aplikace za jeden den. Zdroj: Vlastní zpracování na základě Google analytics XYZ

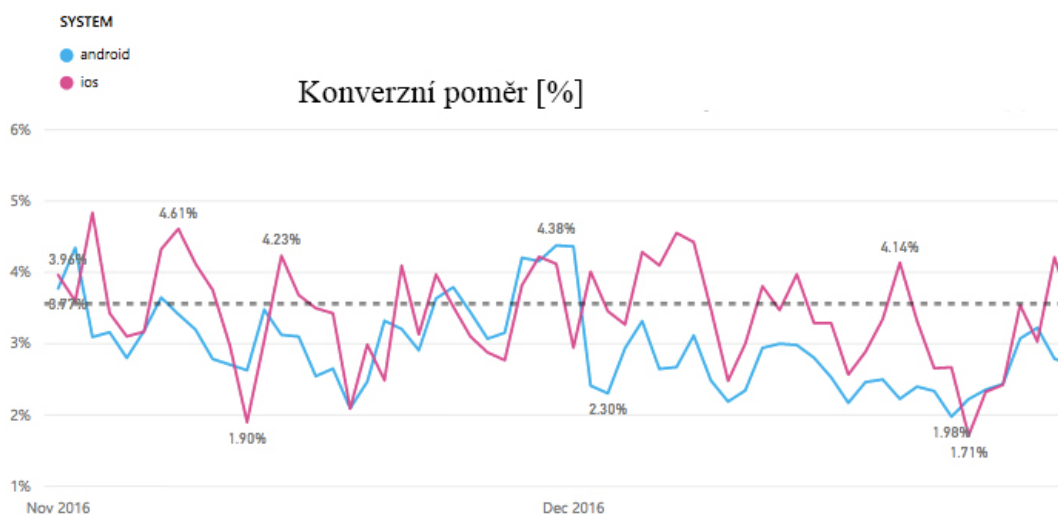
Zde je vidět stejný trend jako u celkového růstu uživatelů, který rapidně roste s počátkem marketingové komunikace a v nejlepších dnech dosahuje až k 26 458 aktivních uživatelů. Ve stejném trendu se pak nesly i ostatní metriky, které jsou důležité pro to, aby aplikace fungovala. Jedním z nich je počet zobrazených stránek uživateli za den. Tento faktor pak vyjadřuje to, jak dlouho tráví čas v aplikaci a jak jsou pro něj zobrazené inzeráty atraktivní.



Graf 11 Vývoj počtu zobrazených stránek v aplikaci za den. Zdroj: Vlastní zpracování na základě Google analytics XYZ

Počet konverzí

Cílem celého procesu uživatele je najít vyhovující inzerát, který bude splňovat všechny jeho kritéria a odeslat na tento inzerát odpověď v podobě krátké zprávy doprovázené předpřipraveným životopisem. Z pohledu aplikace se tato akce bere jako konverze. Konverzní poměr je pak číslo vyjadřující počet odpovědí na 1000 uživatelů. Toto číslo se však neustále proměňuje. Stejně tak jako i předchozích metrik je důležité, aby se tato metrika v absolutních číslech zvětšovala. Což zařizuje provázanost na minulé metriky, především tedy počet aktivních uživatelů za den.



Graf 12 Konverzní poměr na tisíc uživatelů. Zdroj: Vlastní zpracování na základě Google analytics XYZ

Z grafu je patrné, že průměrný konverzní poměr odpovídá 3,77 %. To podle interních dat XYZ odpovídá nastaveným cílům, kdy na začátek kampaně byl cíl nastaven na 10 000 odpovědí na inzeráty.

Počet inzerátů

Toto číslo je jediným údajem, které si firma ABC s.r.o. střeží a nechce přesné informace sdělit. Podle interních údajů se počet inzerátů průměrně pohybuje kolem 2000–3000 inzerátů měsíčně, které ve výsledku vygenerují roční obrat přibližně 7 milionů Kč.

6.2.3 Podnikatelský model

Zásadní otázkou, kterou zbývá zodpovědět je: Z čeho aplikace profituje a zda je projekt dlouhodobě udržitelný? Obecně mají mobilní aplikace několik modelů financování. Tím nejzákladnějším je aplikaci zpoplatnit pro uživatele jako běžnou službu a napojit tak své výnosy na počet stažení. To by ale v tomto modelu podnikání nebylo možné, jelikož služba nepřináší tak exkluzivní data, aby to přesvědčilo uživatele, že za ně má zaplatit. Proto XYZ pracuje na stejném modelu jako její webové suplementy Jobs.cz a Práce.cz. Tedy poskytnou uživatelům službu komplexně zdarma a zpoplatní firmu, jenž disponují mnohem většími prostředky než jednotliví uživatelé.

Inzerce na serveru XYZ je tedy rozdělená do jednotlivých akčních balíčků, které reflektují poptávku na trhu. Jejich nejnižší částka začíná na 2500Kč a je škálována až do horní hranice 99 000Kč za rok.

Balíček inzerátů	Platnost	Cena bez DPH
Free	měsíc	0 Kč (5/20 odpovědí)
1 inzerát NOVINKA ONLINE!	měsíc	2 500 Kč
3 inzeráty ONLINE!	rok	4 900 Kč
40 inzerátů	rok	25 000 Kč
150 inzerátů	rok	66 000 Kč
Neomezený	rok	99 000 Kč

Tabulka 4 Balíčky služeb aplikace XYZ. Zdroj: Vlastní tvorba

Škála balíčků by měla pokrýt poptávající firmy od těch malých až po velké korporace, které mají možnost na portálu neomezeně inzerovat a být tak co nejvíce vidět v okolí jejich působení. Velkou výhodou je nejmenší balíček „1 inzerát NOVINKA ONLINE“, který slouží pro firmy jako testovací verze, aby o novém produktu na trhu dokázali získat potřebná data a vyzkoušet tak jeho funkční potenciál.

Firma odmítla poskytnout veškerá ostatní data, které by se týkali počtu inzerentů nebo jejich přesnějšího určení. Stejně tak bylo zamítnuto v diplomové práci uvést další data týkající se finanční stránky podniku. Jediným dostupným údajem je informace o ročním obratu 7 milionů korun. Z tohoto údaje v kombinaci s interními daty poskytnutými v hloubkovém rozhovoru se zaměstnancem ABC lze usuzovat, že u firmy přibližně inzeruje až 56 velkých společností, které platí neomezený balíček. Na zbývajícím obratu 1.4 milionů Kč se podílí středně velké a malé podniky. Přesněji strukturu poptávajících nelze upřesnit, jelikož tento údaj firma ABC odmítla doložit.

6.3 Vnější prostředí

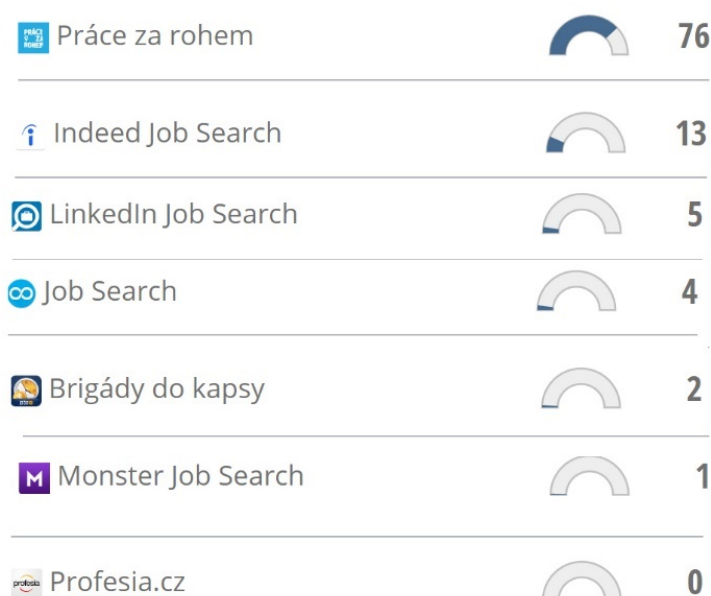
Pro analýzu vnějšího prostředí byly zvoleny dva přístupy. Pro analýzu nejbližšího okolí, tedy mikro prostředí podniku, byl zvolen Porterův model pěti sil. Naopak pro makro prostředí, tedy širší okolí podniku, byla zvolena analýza PESTL. Výsledkem obou analýz by měl být podrobný přehled o vnějším prostředí firmy, kterým je ovlivňována

6.3.1 Porterův model 5 sil

6.3.1.1 Současná konkurence firem

Na pracovním trhu v České republice se vyskytuje mnoho firem, které se zabývají pomocí při výběru pracovního místa. Však jen někteří z nich disponují vhodnou mobilní aplikací. Celkový počet přímých konkurentů na obou platformách je šest aplikací. Ač se jedná o přímé konkurenty, jejich konkurenční schopnost je diskutovatelná díky specifické funkcionalitě aplikace XYZ, která jako primární rozhraní využívá mapu. Veškerá konkurence pak tedy víceméně konkuruje podsekcí „Výpis“, kde jsou zobrazovány nabídky pracovního místa jako strukturovaný seznam. Zajímavostí je, že všichni přímí konkurenti jsou aplikace zahraničních společností. Výjimkou je druhá aplikace od mateřské společnosti ABC. Pořadí největších konkurentů se dá seřadit dle dostupných dat z analytického nástroje Similarweb.com, který rozlišuje konkurenční potenciál na základě oblíbenosti aplikace u českých uživatelů. Tuto metriku pak měří na základě váženého průměru metrik: počet stažení, počet spuštění aplikace za den, uživatelské hodnocení aplikace a vyhledávání klíčových slov spojených s danou aplikací.

App Popularity Score



Obrázek 3 Pořadí přímé konkurence podle popularity Zdroj: similarweb.com

Indeed Job Search

Jedná se o globálního hráče na poli trhu práce, který působí na více jak 60 světových trzích. Proto má aplikace více jak 28 jazykových mutací. Největší konkurenční hrozbou pro XYZ je tak téměř neomezený finanční kapitál na rozvoj produktu. Stejně tak tomu je i v rámci lidského kapitálu, kterým firma Indeed stojící za touto aplikací má. Už však podle srovnání ze similarweb je zřejmé, že konkurenční síla nejsilnějšího konkurenta je mizivá ve srovnání s postavením aplikace XYZ.

Značnou výhodou této aplikace je podrobný popis pracovního místa. Tedy to, že uživatel už dále nemusí komunikovat s poptávající firmou a má veškeré informace o pracovním místě dostupné na jednom místě.

Dalším rozšířením, kterým aplikace disponuje jsou fotografie z místa výkonu práce. Indeed Job Search se tak snaží navázat hluboký vztah s poptávajícími a poskytuje jim inzerovat opravdu komplexní data, které mají sloužit uživateli při rozhodování.

Největší konkurenční výhodou Indeed Job Search tak zůstává globální zásah pracovního trhu. Uživatel tak může procházet pracovní pozice i v jiných státech a rozšířit tak značně počet inzerátů, které k jeho pracovním schopnostem jsou relevantní.

LinkedIn Job Search

Je aplikace napojená na dalšího globálního hráče na trhu práce, a to na profesní sociální síť LinkedIn. Z pozice funkcionality aplikace je tato aplikace největší hrozbou. Jako jedna z dvou aplikací využívá funkce chytrých telefonů pro lokalizování uživatele. Uživatel tak může využívat filtraci pracovních pozic, které jsou mu nejbližší na základně jeho současné polohy. Tato funkce je však v rámci LinkedIn Job Search brána jako minoritní. Hlavní důraz aplikace je kladen na doporučování pracovních pozic uživateli na základě jeho profilu, který je vyhodnocován algoritmem.

Značnou výhodou této aplikace je její přímé napojení na základní produkt firmy, tedy profesní síť LinkedIn, která je v České republice značně rozšířená. Aplikace tak automaticky získává velkým objem dat, které o uživateli nashromáždila. To je však ve stejné chvíli i nevýhoda. Pokud uživatel aplikace zároveň není uživatelem pracovní sítě, aplikace si vyžádá značné úsilí pro vložení veškerých údajů potřebných k jejímu využití.

Job Search

Posledním opravdu relevantním konkurentem je aplikace Job Search od firmy Neuvo, která též dokáže lokalizovat polohu uživatele. Avšak tato funkce je využívána pouze na upřesnění lokality v rámci jednotlivé země. V případě České republiky aplikace dokáže zpřesnit polohu uživatele v rámci měst. V mém případě tedy nejpřesnější polohou bylo město Praha. Pokud chce uživatel více specifikovat svou polohu, má možnost zpřesnit ji pomocí zadání adresy jako všechny ostatní aplikace.

Job Search vybočuje od ostatních konkurencí především svým uživatelským rozhraním, které je výrazné svým podrobným filtrováním na úvodní stránce. Další možnou konkurenční výhodou je pak možnost nastavování upozornění podle konkrétních kri-

térií uživatele. To u ostatních aplikací je řešeno pomocí algoritmů, které vyhodnocují, jaké pracovní nabídky se zobrazí v upozornění.

Brigády do kapsy

Je druhá aplikace z rodiny ABC, která cílí na krátkodobé pracovní poměry. Tímto cílím tedy přímo konkuruje uživatelů XYZ, kteří též mají možnost si zvolit filtraci brigád. Rozdíl obou aplikací je ve zdrojových datech, kdy Brigády do kapsy využívají pouze databázi produktu Jobs.cz, oproti XYZ, které disponuje databází svojí. Průnik uživatelů vlastníci obě aplikace je však zanedbatelný, jelikož cílové publikum obou aplikací je rozdílné.

Monster Job Search

Jedná se o aplikaci svázanou s pracovním portálem Monster.com, který na české trhu působí od roku 2009. Stejně tak jako u firmy Indeed je u aplikace Monster konkurenční výhodou její zázemí nadnárodní korporace, která disponuje značnými zdroji. Reálně se však řadí aplikace na chvost přímých konkurentů díky svému tržnímu zásahu, kdy počet stáhnutí podle dat dostupných ze systému similarweb.com jsou nižší jednotky tisíc uživatelů.

Profesia.cz

Je česká mutace služby Profesia.sk, jež slouží jako doplňkový produkt k online webové službě Profesia.cz. Jako jediná aplikace umožňuje uživatelům prohlížet nabídky pracovního místa bez předchozí registrace. Stejně tak jako u Monstr Job Search má tato aplikace problém s podílem na trhu, který jí podle dat similarweb.com přisuzuje nulovou oblíbenost českých uživatelů.

Z výše uvedeného seznamu je patrné, že aplikace XYZ čelí přímé konkurenci především velkých renomovaných zahraničních pracovních portálů. Ty však narážejí na specifikum lokálního e-commerce trhu, kterým je převaha tuzemských a dlouho působících služeb. Zajímavostí pak je, že z nejsilnějších 6 konkurentů jsou 3 poslední produkty téměř sesterské. Naprostá spojitost je zřejmá mezi XYZ a Brigády do kapsy. Ale zároveň s tím, firma Alma Media vlastní českou značku ABC s.r.o. také vlastní slovenské Profesia.sk a evropského lídra Monster. V tomto případě pak firmy napříč trhem využívají stejnou taktiku, jako Jobs.cz a Práce.cz – tedy nekomunikovat, že jde o stejného vlastníka a navzájem si vytvářet konkurenci a tím si podmanit celý trh. Z uvedené analýzy vyplývá, že hlavní konkurenční výhodou aplikace je její tržní podíl – tedy počet stáhnutí a oblíbenost u uživatelů.

Konkurence	Popularita dle similarweb.com	Zazemí nadnárodní společnosti	Nadstandardní funkce
Indeed Job Search	13	ano	Kompletní popis pozice
LinkedIn Job Search	5	ano	Propojení s LinkedIn
Job Search	4	ne	Nadstandardní UX
Brigády do kapsy	2	ABC	Krátkodobé pracovní poměry
Monster Job Search	1	ano	ne
Profesia.cz	0	ne	ne

Tabulka 5 Souhrnný přehled konkurence. Zdroj: Vlastní tvorba

Hrozba substitutů

Největší hrozbou v tomto odvětví tak paradoxně představuje ABC samo sobě. Jako lídr českého trhu s dvěma aplikacemi a nespočtem ostatních služeb se snaží zvýšit svůj tržní potenciál na maximum. To má za následek to, že uživatelé XYZ mohou využívat jiné služby ABC, a to především webové portály Práce.cz a Jobs.cz. Druhým největším hráčem pracovní portál jedničky na českém internetu firmy Seznam.cz - Volnamista.cz. Dalšími substituty jsou pak již zmíněné webové portály všech přímých konkurentů. Mezi nově vstupující substituční konkurence pak ještě musí být zařazena tuzemská firma Startupedia s.r.o. jenž vede online projekty Hiri.cz a Startupjobs.cz. Nedílnou součástí substitučních konkurentů jsou také veškeré pracovní agentury, které cílí na velmi podobný trh uživatelů jako aplikace XYZ. Zároveň se do této kategorie dají zařadit i veškeré tiskové formy anonce pracovních pozic, které se vyskytují v novinách či odborných časopisech.

Z uvedených informací vyplývá, že základním substitutem služby jsou webové aplikace. Na ty však uživatel přistupuje z počítače, což je velmi odlišné zařízení od mobilního telefonu. Z tohoto důvodu mají substituční služby jen omezený konkurenční potenciál, protože z dat ČSÚ vyplývá, že počet uživatelů internetu meziročně stagnuje na hodnotě 6,6 milionů Čechů, zatímco počet uživatelů chytrých mobilních zařízení meziročně vzrostl o 14 %. (ČSU, 2016)

6.3.1.2 Hrozba nových vstupů do odvětví

Největší hrozbou, které může ovlivnit fungování služby je vstup nových služeb do odvětví mobilních aplikací. Reálnou hrozbou tak je oznámení webové služby Hiri.cz, která chystá představit svou vlastní aplikaci v nadcházejícím roce. Z pozice funkčního by se mělo jednat o standardní službu, která je srovnatelná se současnou přímou konkurencí. Hrozbou tak zůstává rozsah inzerátů, který je podle informací dostupných na webových stránkách Hiri.cz oproštěný o pracovní agentury. Celková snaha Hiri.cz o zásah mobilních zařízení pomocí responzivního webu se dá brát jako první fáze vstupu do toho odvětví.

Obdobný přístup tak může zvolit i dvojka na poli pracovních portálů Volnamista.cz od společnosti Seznam.cz. Zde je především hrozba know-how firmy Seznam.cz, která

k letošnímu roku vlastní už 12 mobilních aplikací, které mapují její online portfolio. Z toho plyne, že vývojářský tým společnosti je opravdu rozsáhlý a data z ostatních aplikací v kombinaci s velmi silnou pozicí na online trhu inzerce dávají firmě značný potenciál ohrožit pozice XYZ.

6.3.1.3 *Vyjednávací síla kupujících*

Kupující jdou v tomto případě rozdělit do dvou základních kategorií. A to inzerenti a uživatelé aplikace, kteří jsou na sobě navzájem závislí.

Největší vyjednávací sílu pak mají inzerenti, kteří se svobodně rozhodují, jakým způsobem budou hledat nové zaměstnance a alokují své prostředky do služeb, které nejlépe uspokojí jejich potřebu. Od počtu zobrazených inzerátů se pak odvíjí potenciál počtu uživatelů. Z této závislosti pak tedy plyne i velká vyjednávací síla inzerentů. Naopak vyjednávací pozice uživatelů je marginální. Mají sice zásadní vliv na fungování služby, ale jedná se výhradně o jednotlivé uživatele, kteří nedokáží službu ohrožit. Ve službě nefigurují žádné reklamní plochy, tudíž uživatelé nepřinášejí žádné reálné zisky.

Zásadní vyjednávací sílu tak mají firmy, které chtějí v aplikaci XYZ inzerovat svá pracovní místa. Na tyto kupující by se měla firma ABC především zaměřit a maximalizovat jejich počet, jelikož je to kritický faktor ovlivňující fungování služby. Čím méně jsou inzerenti diverzifikovaní, tím větší je jejich vyjednávací síla. Naopak ABC vůči těmto dodavatelům využívá své dominantní postavení na trhu a pozitivně snižuje jejich vyjednávací prostor díky svému renomé a zásahu celého trhu.

6.3.1.4 *Vyjednávací síla dodavatelů*

Úskalím vyjednávací síly dodavatelů jsou externí agentury, které se podíleli na vývoji a propagaci služby. Zásadní roli v této sekci tak hraje firma Ackee s.r.o., která zajišťovala základní vývoj aplikace XYZ a dodávala společnosti ABC technologické řešení závislé na službách: RxJava/RxAndroid, API Firebase, Google Analytics, Google MapsAPI Firebase, Google Analytics, Google Maps. Dalšími dodavateli pak jsou agentury Outbreak s.r.o. a Fragile media s.r.o., které dodávali řešení externích marketingových služeb.

Dodavatelé jak technických, tak i marketingových řešení, nepředstavují zásadní vliv na firmu, jelikož všichni byli vybráni v tendrech. To znamená, že nedrží jedinečné know-how na trhu a jejich služby můžou být v případě nutnosti substituovány.

6.3.2 Pestle analýza

Tato analýza slouží k rozeznání vlivů širšího okolí a věcně tak doplňuje předchozí Porterovu analýzu do komplexního pohledu, který mapuje vnější prostředí podniku.

6.3.2.1 *Politické faktory*

Z pohledu politického dopadají na firmu ABC s.r.o. důsledky tří významných oblastí. A to politické faktory spojené s Českou republikou, kde firma působí. Nadále pak finské

politické faktory, díky jejímu vlastníkovi Alma Media, který je registrovaný ve Finsku. A poslední instancí jsou evropská, unijní nařízení, do kterých oba dva státy spadají. Obě země se považují za stabilní členy Evropské unie. V obou zemích vládne stabilní vláda a obě země nejeví známky toho, že by čelili vnějšímu nebezpečí v podobě konfliktu s jinými státy. Finská republika nepatří do společného obraného systému NATO a zároveň přímo sousedí s Ruskou federací, která v posledních letech vnáší do regionu nestabilitu.

Produkt firmy ABC však z politického hlediska nejvíce ovlivňuje počet volných pracovních míst. Ten se může nacházet buď v soukromém či státním sektoru. Na oba tyto sektory však má současná vláda značný vliv. Zcela tak ovládá trh státních zaměstnanců, kdy je jasně čitelný rostoucí trend počtu státních úředníků. V roce 2012 státní orgány zaměstnávali 413 892 tisíc a v roce 2016 jich bylo zaměstnáno už 437 291. To činí nárůst o 5,6 %. Stejným trendem se pak ubíral i jejich průměrný plat, který v těchto letech narostl v průměru o 2 071 Kč, což činí nárůst 8,31 %. Průměrný plat pak tedy činí v roce 2016

26 979 Kč. Tento pozitivní trend má nadále růst podle predikcí státního rozpočtu. Ten by měl navýšit poměrnou část vydávanou na státní úředníky na 162 miliard korun ze současných 149 miliard korun. To by představovalo meziroční nárůst počtu zaměstnanců o 1,17 %. (ČTK, 2016)

Poměrně menší vliv pak má státní aparát na soukromý sektor. Zde se z pohledu pracovních míst především řeší státní pobídky pro zahraniční investory, které mají mít zásadní vliv na tvorbu nových pracovních míst v kritických regionech. Vládní investice jsou pak spjaty s podmínkami, aby soukromý investor zachoval majetek a tím vzniklá pracovní místa po celou dobu čerpání pobídek, tedy minimálně 5 let. Například ve výrobním sektoru jsou tyto investice spjaty s podmínkou vytvoření nejméně 500 nových pracovních míst při minimální investici do majetku minimálně 500 milionů Kč. Tyto investice jsou pak mířeny na specifické regiony, které vykazují míru nezaměstnanosti 25 % nebo 50 % nad průměrem ČR. (Czech Invest, 2015)

6.3.2.2 *Ekonomické faktory*

Ekonomické faktory představují jeden ze stěžejních marko faktorů, které podnik ovlivňují. Pakliže se domácí ekonomice daří a s ní spojené faktory rostou, lze předpokládat, že porostou i průměrné platy a bude se snižovat nezaměstnanost. Což jsou zásadní parametry pro podnikatelský model operující na trhu práce.

HDP

Z příložených údajů Českého statistického úřadu je jasně patrné, že česká ekonomika je v posledních letech v perfektní kondici. Průměrný meziroční růst mezi lety 2010 a 2015 byl 2,89 %. Na tomto vývoji se pozitivně podílí především stabilní poptávka domácích, které je podpořena zahraniční poptávkou. Česká ekonomika tak především excelovala v zahraničním obchodě, kdy se v těchto letech zvýšil průměrně meziroční export o 7,10 % a stejným trendem se ubíral i import, který průměrně vzrostl každý rok o 7,7 %. Na tomto ukazateli se také velice pozitivně projevila vysoká zaměstnanost, které se Pestle analýza dále věnuje. (Český statistický úřad, 2016)

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Hrubý domácí produkt (v mil. Kč)	3953651	4033755	4059912	4098128	4313789	4554615
Meziroční růst		2.03%	0.65%	0.94%	5.26%	5.58%

Tabulka 6 Vývoj HDP v ČR. Zdroj: Český statistický úřad, 2016

Nezaměstnanost

Hlavním makroekonomickým ukazatelem, který ovlivňuje aplikaci XYZ je míra nezaměstnanosti, která přímo determinuje hlavní veličinu zákazníků produktu. Nejaktuálnější data Českého statistického úřadu pak ukazují na rekordní čísla, kdy v posledním kvartálu roku 2016 dosáhla míra zaměstnanosti ekonomicky aktivního obyvatelstva 72,9 %, tedy 5186,9 tisíc pracujících. Toto číslo představuje rekordní hodnotu od počátku měření v roce 1993. Důležité číslo, které představuje potenciální zákazníky produktu, je obecná míra nezaměstnanosti, která se meziročně snížila o 0,9 % na celkových 3,6 %. To ve výsledku činí 192,5 tisíc obyvatel ve věku mezi 15-64 let. Zde data ukazují velice zajímavý trend, kdy trvale nízkou míru nezaměstnanosti dosahují obyvatelé s nejvyšším dosaženým vzděláním, tedy vysokoškoláci. Jejich nezaměstnanost je 1,8 %. Podobně nízko se pohybují i obyvatelé se středoškolským vzděláním, kteří jsou nezaměstnaní pouze v 2,3 % případů. Nejkritičtější skupinou tak nadále zůstávají obyvatelé se základním vzděláním, kteří i přes meziroční pokles o 4,1 % vykazují nezaměstnanost 18,7 %. (Český statistický úřad, 2016)

6.3.2.3 Sociokulturní faktory

Mezi nejdůležitější sociokulturní znaky charakterizující obor e-commerce je používání internetu populací. Zde se z dat společnosti Google dá usuzovat, že obyvatelé České republiky už nejsou online, ale spíše se dá říct, že žijí online. To potvrzuje dotazníkové šetření zmíněné společnosti, které zkoumá chování lidí online na všech platformách – tedy stolních počítačích, mobilech a tabletech. Z toho vyplývá, že více jak 56 % lidí, ze všech věkových kategorií napříč společnostmi jsou denně online. Největší potenciál je ve věkové skupině 25-34 let, kde přesně 80 % dotazovaných potvrdilo, že je každodenně připojeno k síti. Zajímavým číslem, který výzkum poskytuje je, že uživatelé mobilních zařízení svůj telefon kontrolují v průměru 137x za den. To znamená, že se používání mobilních zařízení plně integrovalo do našeho běžného života a provází nás celým dnem od zazvonění budíku až po večerní brouzdání po sociálních sítích. Výsledky zkoumání uživatelů také ukazují, že zvyšující se počet času trávený na mobilním zařízení však neubírá čas, který trávíme prací na počítači. Mobilní zařízení tak v důsledku svého používání konzumují volný čas uživatelů a mění tak jejich běžné chování. (Consumerbarometer.com, 2016)

Další specifikem je postupné globální stárnutí populace, kdy se zvyšuje poměr ekonomicky neaktivních obyvatel nad 65 let, přičemž se mírně snižuje poměr jedinců mladších 15 let a výrazně se snižuje podíl ekonomicky aktivních lidí. Ministerstvo prá-

ce a sociálních věcí tak předpokládá, že v roce 2050 by mohl být počet lidí ve věku nad 65 let dvojnásobný oproti současnému stavu. Stejně tak se kontinuálně prodlužuje i věk odchodu do důchodu. (msvp.cz, 2015)

6.3.2.4 Technologické faktory

Jelikož produkt XYZ je zcela závislý na využití technologií, je jejich vliv na rozvoj a udržení produktu a rozvoj celého e-commerce trhu značný. Prvním předpokladem závislosti uživatelů na technologii je její pochopení neboli technologická gramotnost. Ta vyplývá z průzkumu světových trhů společností Google, které zkoumala využití technologie. Z tohoto průzkumu pak vyplývá, že už 58 % celé populace využívá chytrý telefon. Z této sumy uživatelů je pak 87 % z nich připojeno k internetu přes mobilní síť. Největší podíl má věková kategorie 18-24 let, kde je připojeno k internetu přes mobilní zařízení 94 % uživatelů. (Consumerbarometer.com, 2016)

Druhou podmínkou, která limituje uživatele k používání aplikace, je připojení k mobilnímu internetu, kdy tento faktor téměř neexistuje, protože Český telekomunikační úřad garantuje pokrytí území ČR z 99,8 %. (ČTU, 2016)

Tento faktor pak tedy spíše brzdí ekonomicky provázaný faktor, jenž je cena za jeden Gigabyte (GB), tedy cena za stažené množství dat. Ačkoliv v pokrytí sítí a rychlostí přenosu dat Česká republika exceluje, ceny za její využívání jsou s porovnáním s Evropskou unií velice nadprůměrné. Srovnání ceny a dostupných technologií (rychlost přenosu a pokrytí) je velice rozdílná, za stejný obnos peněz tak dostane zákazník v Belgii lepší služby a 2x více dat a v sousedním Nizozemsku pak dokonce až 10x tolik. (Kůžel, 2016)

6.3.2.5 Ekologické faktory

Výhodou e-commerce trhu a na něm působících produktů je očištění od ekologických vlivů, a to už z technologické podstaty odvětví, kdy je celé přeneseno do virtuálního světa decentralizovaného internetu. Proto mu podle mého názoru nemůže být ovlivněn vnějšími ekologickými vlivy.

6.3.2.6 Legislativní faktory

Legislativa České republiky omezuje aplikaci především ve vztahu ke svým uživatelům. Zde je nejproblémovější oblastí uchovávání osobních dat. Zde do podnikání zasahuje zákonné opatření číslo 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů. Ten upravuje nakládání společnosti s osobními daty, které aplikace sbírá, ukládá a nadále s nimi pracuje. Zákon pak ukládá, že každý uživatel aplikace s tímto zpracováním dat musí výslovně souhlasit. To však vzbuzuje u značného počtu zákazníků nevoli a podle interních informací společnosti musí být tyto neshody řešeny na individuální bázi.

Na druhou stranu však je do jisté míry ovlivněna i vymahatelnost práva, kdy uplatňuje pro svou ochranu předpis č. 89/2012 Sb. Nekalá soutěž. Vymáháním tohoto práva se pak společnost domáhá vyrovnání se v rámci problému vykrádání databází inzerátu. V tomto případě se děje to, že konkurence automaticky stahuje volně přístupné inzeráty a obohacuje se tak na vlastnictví firmy ABC. Pakliže by toto právo bylo těžce

vymahatelné nebo nebylo vymahatelné vůbec, dá se předpokládat negativní vliv, který by důsledkem této situace pro firmu nastal.

6.4 Vlastní průzkum

Pro praktickou část byl zvolen kvantitativní a kvalitativní průzkum. Pro zpřesnění otázek kvantitativního průzkumu, který byl aplikován na uživatele aplikace XYZ, byl předem proveden kvalitativní hloubkový rozhovor. Oba průzkumy mají za cíl dále podrobně rozebrat současný stav aplikace, ze kterého se bude následně vycházet pro vytvoření nového marketingového plánu.

Hloubkový rozhovor je vyhotoven se zaměstnancem firmy ABC s.r.o., který pracuje ve firmě na pozici produkt manažera. Jeho cílem ve firmě je inovovat stávající produkty firmy a potenciálně vytvořit nové produkty, které by navazovali na předmět podnikání firmy. Jedná se tedy o zaměstnance, který stál za vytvořením zcela nového produktu XYZ. Jeho vzhled do procesů vytvoření zkoumaného produktu by měli být pro práci zásadní. Kompletní znění hloubkového rozhovoru je uvedeno v příloze práce.

6.4.1 Hloubkový rozhovor

Potřeby firmy pro vytvoření aplikace

Hloubkový rozhovor s produktovým managerem produktu XYZ začínal analýzou potřeb firmy pro vytvoření samostatné aplikace. Zde podle zaměstnance ABC hrál největší vliv uživatelský komfort. Podle interních analýz dat ze všech pracovních portálů vyplývalo, že podstatná masa uživatelů hledajících na internetu práci začala využívat chytré telefony s přístupem na internet. Podle dostupných analýz tak vyplývalo, že si tímto hledáním krátí čas do práce a zužitkovávají tak jinak promarněný čas.

Tato potřeba byla v první fázi uspokojena pomocí přeprogramování mobilní verze internetových stránek na takzvané responzivní webové stránky. Tato inovace tedy zapříčinila, že se všem uživatelům přistupujícím k webovým stránkám z mobilního zařízení zobrazovalo vše tak, jak má. To omezilo procento těch, kteří okamžitě opouštěli mobilní webové stránky v důsledku toho, že se web na jejich zařízení zobrazil špatně. Tato inovace však nebyla dostačující, jelikož uživatel měl k dispozici pouze totožný webový portál, ale nedostával jinou přidanou hodnotu. Cílem firmy tedy bylo rozšířit své portfolio o novou aplikaci, která by poskytla nové funkcionality, které by pomohly uživatele zaujmout a zpříjemnit mu hledání pracovního místa.

Posledním impulzem, který nastartoval právě vývoj aplikace XYZ, byl interní průzkum zákazníků využívající portály ABC. Ten přinesl do firmy vzhled, že právě jedním ze základních rozhodovacích faktorů, který ovlivňuje rozhodovací proces uživatele je délka trasy, kterou uživatel musí do práce dojíždět.

Historie aplikace a poučení se z vývoje

Začátek vývoje aplikace se datuje do dubna roku 2015, kdy se začal formovat tým lidí, kteří povedou vývoj požadovaného produktu. Samotný vývoj začal v květnu roku 2015 interním týmem firmy. To se ukázalo postupně jako základní kámen úrazu, jelikož týmu nebylo alokováno dostatek pracovníků a o vývoj aplikace se staral více mé-

ně jeden zaměstnanec, který psal aplikace nestrukturovaně. První verze aplikace tedy vyšla v říjnu roku 2015 a s ním byla ke spuštění naplánována malá marketingová kampaň obsahující výkonnostní online marketing a bannerovou kampaň ve velkých městech. Nepřipravenost produktu však zapříčinila zásadní nedostatky v uživatelském prostředí a aplikace nepřinesla kýžený úspěch. Po roce fungování bylo rozhodnuto, že aplikace projde zásadní změnou a bude zcela znovu přeprogramována externí agenturou, která bude ručit za výsledek i strukturovanost kódu, která dělala problém v prvním roce běhu aplikace. Současně s platformou Android byla vyvíjena stejnou externí agenturou i aplikace pro systémy iOS. S vypuštěním aplikace v srpnu roku 2016 byla spuštěna i velká marketingová kampaň.

B2B a B2C trhy aplikace

Problematikou aplikace je její obchodní model, který je závislý na dvou parametrech, přičemž ani jeden z nich nefunguje bez druhého. Jedním z parametrů jsou zákazníci – tedy firmy inzerující v aplikaci. Tato strana pak požaduje od aplikace, aby ji navštěvovalo co nejvíce uživatelů, kteří budou odpovídat na inzeráty. Druhou stranou jsou právě zákazníci, kteří od aplikace očekávají, že bude obsahovat rozmanitý obsah od dosud využívaných služeb – tedy webových pracovních portálů. Problém uvedení aplikace na trh je, že nemá ani zákazníky, ani uživatele. Tento problém byl firmou vyřešen tak, že potenciálním zákazníkům prodávali sen – jak tento proces interně pojmenovávají. Jedná se tedy o předprodej inzertního místa s příslibem, že garantují konverzní poměr a počet aktivních uživatelů v rámci daného období. Stejný problém je podle zaměstnance ABC neustále aktuální, kdy na jedné straně je kritické, aby aplikace obsahovala neotřelé inzeráty, které uživatel nenajde jinde na internetu a na straně druhé, aby aplikaci využívalo co nejvíce zákazníků.

Firma tak má k dispozici dva zdroje vstupních dat – inzerátů. Tím jsou buď otevřené databáze pracovních úřadů, nebo placený obsah zákazníků. Problémem otevřených databází práce úřadu pak je v tom, že tyto data mají všichni k dispozici. Konkurenční výhodu tedy tvoří pouze placené inzeráty. Tento problém je tedy nekončící smyčkou, která musí být neustále v rovnováze. Nesmí tedy nastat situace, že by jeden z parametrů v aplikaci výrazně přesahoval ten druhý. Pokud bude hodně inzerátů a málo uživatelů, inzeráty nebudou mít dostatečný konverzní poměr a inzerující firmy nebudou spokojené. Analogicky to pak funguje i naopak.

Čeho se vyvarovat – chyby

Základní chybou, která již byla zmíněna bylo rozpuštění vývojářského týmu v počátečních fázích vývoje prototypu aplikace. Vývoj tedy byl odsunut mimo budovu firmy externí agentuře. To ve všech fázích vývoje zdržovalo proces rozhodování, jelikož know-how neleželo uvnitř firmy, ale vně. Tento fakt ještě prohlubovaly chyby v komunikaci, které se v tomto modelu vždy vyskytují.

Druhou nejčastější chybou byl nedostatek testování funkcí aplikace. A to především napříč platformami, které jsou zásadně odlišné svým ovládním. V tomto případě dělala největší problém absence tlačítka „zpět“ u platformy iOS.

Nikdy se také nejde vyvarovat lidské chybě, kdy například přestaly fungovat notifikace na více jak 24 hodin, což zásadně ovlivnilo počet aktivních uživatelů.

Chyba, která se objevuje v poslední době je složitost vystavení inzerátu, kdy s firmou musí být prvně navázán osobní kontakt a po uzavření smlouvy je jí zpřístupněn vstup do interního systému sesterské služby Temio, přes kterou je kompletní zpráva inzerátů řešena. Tento postup je dle zkušeností složitý a firmy potřebují běžně podporu zaměstnanců ABC, při prvních pokusech o vystavení inzerátu.

Cílový zákazník a marketing aplikace

S příchodem přepracované verze softwaru pak byla spuštěna masivní mediální kampaň na vybudování značky XYZ. Jejím primárním cílem bylo dostat závazku firmám, které nakoupily inzertní prostor v předprodeji a poskytnout jim slíbenou databázi 100 000 uživatelů. Sekundárním cílem pak bylo vybudování jména aplikace, které mělo sloužit obchodníkům navazovat rychleji stabilní styky s novými zákazníky. Tato marketingová kampaň měla rozpočet 5 milionů Kč a obsahovala téměř všechny dostupné mediální formáty tak, aby byl zásah uživatelů co nejpestřejší. Páteří kampaně tedy byl 20 sekundový televizní spot, který byl vysílán v časech 18–23 hodin tak, aby zasáhl cílového zákazníka, tedy muže nebo ženu v rozmezí 35-45 let. Tato část reklamy představovala 60 % vynaložených nákladů. Další součástí byla výkonnostní online kampaň, která obsahovala i část posilující značku skrz videa na platformě Youtube. Neobvyklou součástí bylo zařazení SMS kampaně, která měla zasáhnout dlouho dojíždějící zaměstnance. Nedílnou součástí kampaně byla tištěná část, která obsahovala reklamní poutače v prostředcích hromadné dopravy, které měly předat podstatu kampaně, aby lidé netrávili čas dojížděním do práce, ale našli si lepší pracovní místo blízko svého domova.

Cílovým zákazníkem je tedy téměř kdokoliv, kdo hledá pracovní místo a je uživatelem mobilních zařízení, avšak původním cílem bylo vybudovat aplikaci cílenou více na uživatele serveru Práce.cz než Jobs.cz, kteří podle interních průzkumů vykazovali pozitivnější korelaci s tím, jak je ovlivňuje parametr dojíždění při výběru pracovního místa. Interní data však ukazují to, že více jak 70 % uživatelů se nachází ve velkých městech, kde je koncentrace nabídek značně zhuštěná. To přivádí i podobně orientované inzerenty. Převážně tak inzerují velké podniky, které nemají problém zaplatit ceny balíčku s neomezeným počtem inzerátů. Ty představují přibližně 80 % inzerentů.

Vize produktu

Zásadní pro budoucnost aplikace je udržet vyvážený poměr mezi inzerenty a uživateli aplikace. Tomu by měla být podřízena budoucí komunikace produktu XYZ. Zásadní je však zvýšit poměr mezi volně dostupnými inzeráty a placenými inzeráty.

Podobný problém, který je důležité vyřešit, je struktura uživatelů a inzerentů. Jak už bylo zmíněno, majorita z obou skupin je situovaná do velkých měst. V tomto případě však hrozí, že aplikaci budou využívat uživatelé, pro které faktor času není tak důležitý, jelikož více preferují náplň práce a jsou ochotni za ní po městě dojíždět. To je znakem více edukované skupiny uživatel. Budoucím cílem by tak mělo být získání zcela specifických uživatelů, kteří tento poměr změní. Postupné měnění cílové skupiny by

sekundárně mělo vyvolat i změnu inzerentů tak, aby XYZ nevyhovovala pouze lidem ve městech s nadprůměrným příjmem, ale právě naopak spíše sloužila lidem s průměrným platem mimo velká města.

6.4.2 Dotazníkové šetření

Kvantitativní dotazníkové šetření probíhalo v návaznosti na hloubkový rozhovor se zaměstnancem ABC v lednu roku 2017. Cílem šetření je pak odhalit nedostatky aplikace XYZ a rozklíčovat její možnosti rozvoje a zároveň definovat slabé stránky produktu.

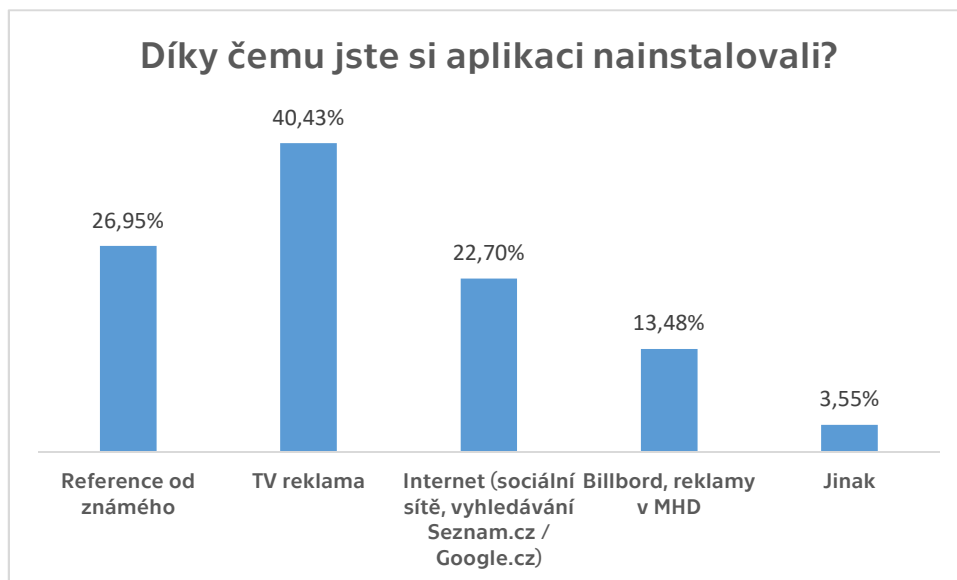
V návaznosti na hloubkový rozhovor se zaměstnancem ABC s.r.o. a dosavadní provedené analýzy byly výstupní data očištěna na relevantní vzorek cílové skupiny aplikace XYZ. Ten představují uživatelé ve věkové skupině 35 – 45 let, kteří byli dotazníkem rozšířeny na věkové rozmezí 30 – 50 let z důvodu počtu odpovědí. Dalším kritériem je místo bydliště, tedy základní funkcionalita produktu XYZ. Ta je v tomto případě zaměřena na obyvatele s místem bydliště ve městech pod 100 000 obyvatel tak, aby dotazník neovlivňovali uživatelé z velkých měst, jejichž počet je v aplikaci v současné době dostatečný. Posledním kritériem, které očišťuje data, je výše měsíčního příjmu. Jelikož by se aplikace měla zaměřovat na obyvatelstvo s nižšími příjmy, byla tak relevantní hranice příjmu stanovena přibližně na průměrný plat v ČR, tedy 27 000 Kč.

Dotazníkové šetření bylo rozesláno elektronicky základnímu vzorku 20 uživatelů, kteří testovali formát položených otázek. Míra okamžitého opuštění dosáhla 65 % u otázky číslo 4, kde měl uživatel vyplnit svůj přibližný měsíční příjem zaokrouhlený na tisíce. Tato odpověď byla pozměněna na rozdělení do platových skupin. Uspokojivé výsledky testování pak také nepřinesli poslední dvě otevřené otázky, které se dotazovaly na věci, které se uživatelům nejvíce líbí na aplikaci a funkce, které potřebují zlepšit. Zde byl počet vyplnění pouze 15 %. Předpokládaným důvodem nevyplnění je právě typ odpovědi – otevřená odpověď. Dotazník tak byl doplněn o 2 zaškrťavající otázky, které mapují stejná témata a jednu otevřenou otázku na závěr dotazníku, která dává příležitost uživateli cokoliv doplnit.

Dotazníkové šetření bylo rozesláno aktivním uživatelům aplikace XYZ, kteří by dle databáze měli odpovídat předem vybraným parametrům dotazníku. K průzkumu byla využita funkce „Lead generation form campaign“ na platformě Facebook, která jako jediná umožňuje zasáhnout přesně nadefinovanou skupinu uživatelů. Návratnost se u tohoto typu dotazníků dá vypočítat pouze okrajově. Funkcionalita této metody spočívá v tom, že se na stránkách uživatelů Facebooku zobrazí reklama na vyplnění dotazníku, kterou v tomto případě vidělo 27 456 uživatelů. Z tohoto počtu uživatelů pak 0,86 % tento formulář otevřelo. Tato metrika se nazývá CTR – počet lidí které klikli na zobrazenou reklamu. Z počtu 263 lidí, kteří se aktivně dostali do vyplnění dotazníku ho správně odeslalo jen 173 uživatelů. Z toho lze vypočítat reálnou návratnost 66 %.

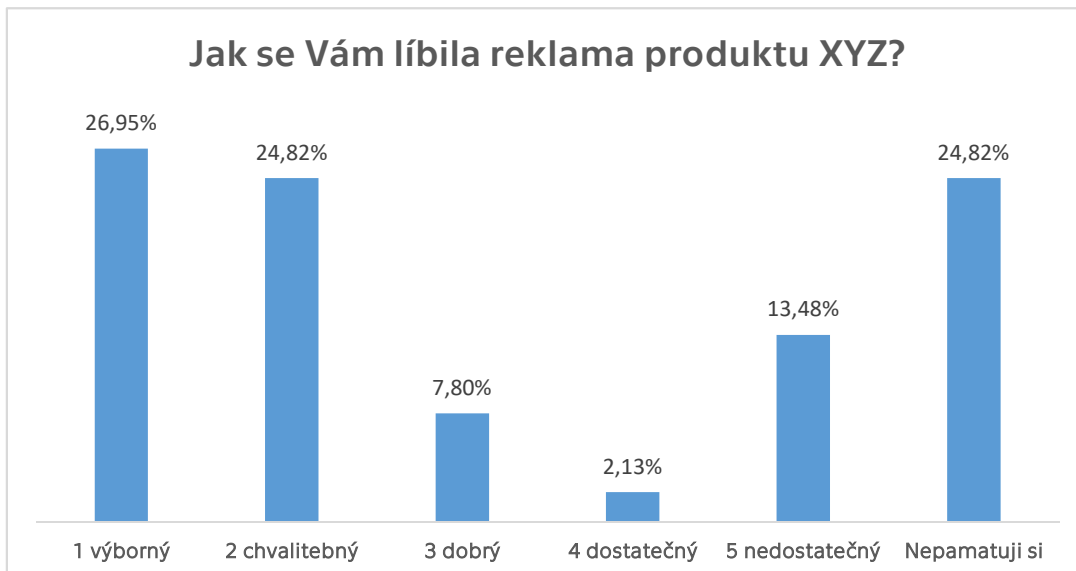
Z celkového počtu 173 dotazníků pak nerelevantních bylo pouze 28,2 z celkového počtu dotazníků, jelikož cílená skupina uživatelů nemohla být filtrována na základě měsíčního příjmu. 32 odpovědí z celkového počtu 173, tedy přesahovalo relevantní

měsíční příjem 27 000 Kč. Poslední otázkou, která specifikovala uživatele byla otázka zaměřující se na platformu operačního systému. Zde 86,6 % uživatelů používalo platformu Android. Odpovídající rozložení uživatelů pak odpovídá poměru obou platform u celkového počtu uživatelů i s ohledem na příjem selektované skupiny, která byla dotazována.



Graf 13 Výsledky dotazníkového šetření – Jak jste se dozvěděli o aplikaci XYZ? Zdroj: Vlastní tvorba

První otázka hledala odpověď na to, jaký zdroj komunikace firmy přispívá největší měrou u cílové skupiny k instalaci aplikace. Jedinou metrikou, která je reálně měřitelná, je zdroj internetu, kdy pomocí dat prohlížeče lze přesně určit, který uživatel reagoval na pobídku reklamou. U ostatních formátů lze tyto hodnoty pouze odhadovat, i když z grafu 8 lze výsledky televizní reklamy párovat s počtem instalací za den, kde je vidět signifikantní nárůst ve dnech, kdy reklama v televizi běžela. Stejných výsledků dosahují i výsledky šetření, kdy nejvýraznějším zdrojem, který vybranou skupinu uživatelů oslovil, je televizní reklama. Překvapivou hodnotu pak získal zdroj referencí od blízké osoby. Relativně slabých výsledků pak dosáhla výkonnostní reklama na internetu, která k výsledku přispěla pouze 22,7 %. Nejslabší hodnotu pak získala tištěná reklama ve vozidlech v prostorech městské hromadné dopravy, což především vysvětluje obsah sdělení, který měl za účelem uživatele informovat o funkcích.



Graf 14 Výsledky dotazníkového šetření – Jak se Vám líbila reklama XYZ? Zdroj: Vlastní tvorba

Další otázka dotazníku hodnotila minulou komunikaci produktu XYZ, jeho formu a obsah reklamy. Z dostupných dat uživatelů převažuje, že její forma byla zvolena správně a obsah nikoho neznepokojuje. Z poslední otázky, jež se ptala na připomínky uživatelů vyplývá, že 3 uživatelé z dotazované skupiny vnímají hlavní tvář komunikace XYZ jako odpudivou a reklama se jim díky tomu nelíbí. Značně velkého procentuálního zastoupení se dostalo odpovědi – nepamatuji si. Z toho lze vyvozovat, že frekvence zobrazení reklamy napříč použitými medií je podhodnocená a lze její počet navýšit.

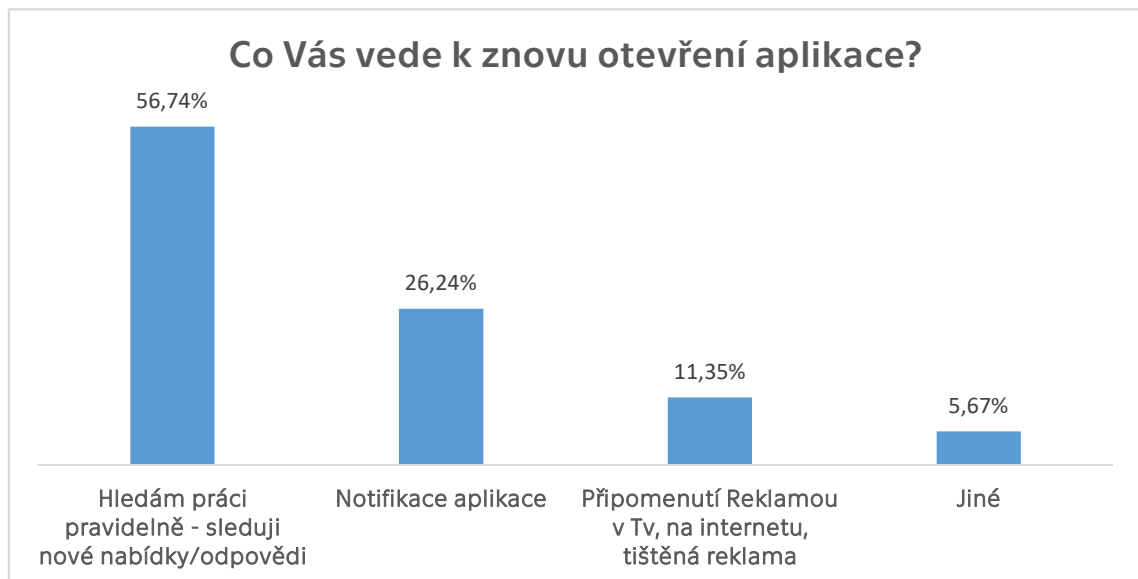


Graf 15 Výsledky dotazníkového šetření – Jak často aplikaci používáte? Zdroj: Vlastní tvorba

Tato otázka zkoumala frekvenci používání aplikace a její aktivní užívání, tyto informace lze též zjistit z analytických nástrojů Google analytics. V tomto dotazníku pak tedy spíše sloužila pro ověření trendu, kdy majorita uživatelů hledá práci velice aktivně

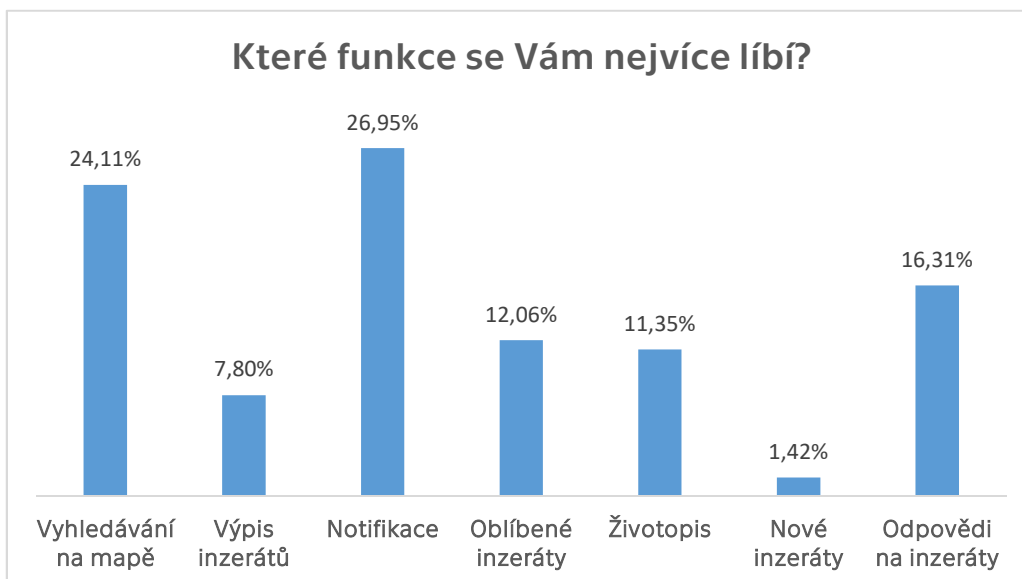
v kratším časovém horizontu. To potvrzují i výsledky této otázky, kdy 50,35 % respondentů užívá aplikaci denně.

Sekundárním účelem pak byla verifikace následující otázky.



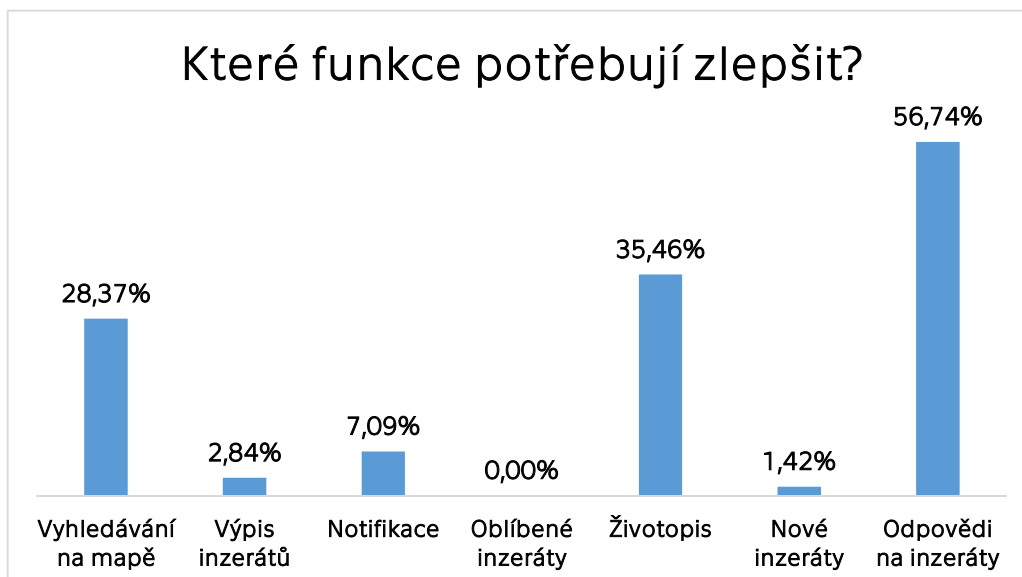
Graf 16 Výsledky dotazníkového šetření – Co Vás vede k znovu otevření aplikace? Zdroj: Vlastní tvorba

Ověření správnosti odpovědí bylo založeno na frekvenci používání, kterým uživatelé používají aplikace. Pakliže ji používají denně, jedná se především o aktivní uživatele, kteří se snaží najít pracovní místo co nejrychleji. Druhou nejpočetnější skupinou jsou uživatelé, kteří buď aktivně nehledají, ale jsou otevření zajímavé nabídce nebo jsou zaměstnaní a aktivně hledají nové zaměstnaní. Tato skupina nejčastěji reaguje na podmínky upozornění notifikací telefonu. 26,26 % uživatelů je tímto stimulem motivováno znovu nahlédnout do aplikace a podívat se, co je nového. Toto procento pak odpovídá 37 respondentům, což koreluje s 29,08 % uživatelů, což reprezentuje 41 uživatelů. Právě notifikace jsou nastaveny, aby upozorňovali uživatele průměrně 3x do týdne.



Graf 17 Výsledky dotazníkového šetření – Které funkce se Vám nejvíce líbí? Zdroj: Vlastní tvorba

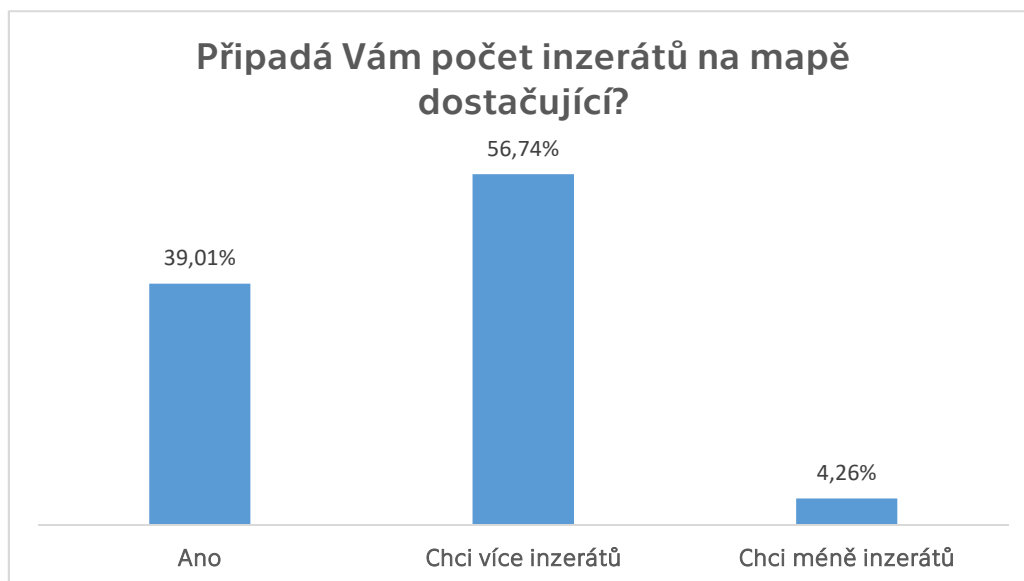
Další dvě otázky dotazníku se soustředily na oblíbené funkce a aplikace a ty funkce, které potřebují zlepšení. Z oblíbených funkcí největšího procentuálního zastoupení dosáhly notifikace, což v kombinaci s výsledky následující otázky dokazuje, že jejich nastavení a frekvence je správná. Žádné jiné zajímavé podměty tato otázka nepřinesla.



Graf 18 Výsledky dotazníkového šetření – Které funkce potřebují zlepšit? Zdroj: Vlastní tvorba

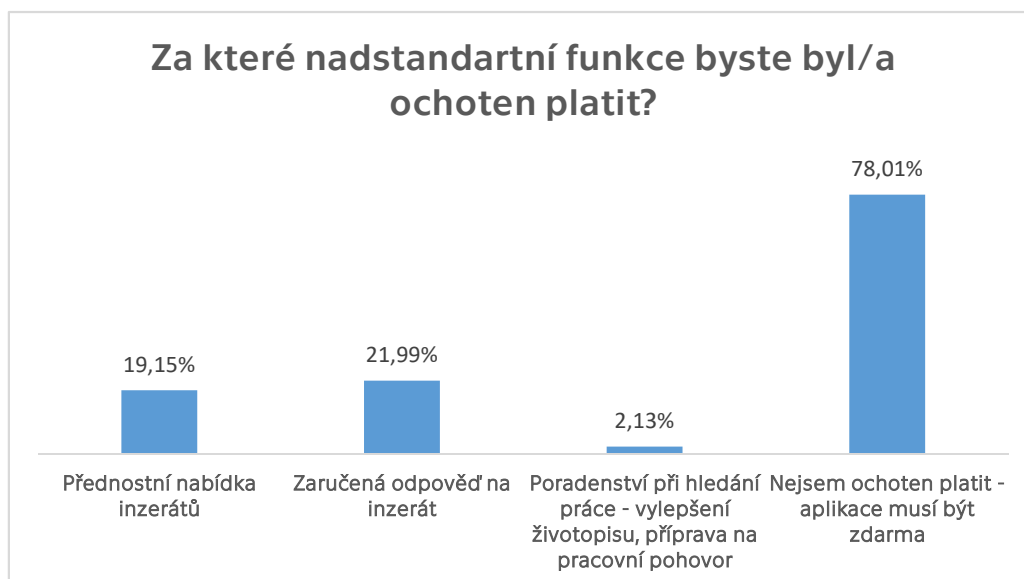
Tuto odpověď lze vyhodnotit pouze v kombinaci s následující otevřenou otázkou, která se dotazovala na podněty ke zlepšení. Uživatelé tak nejhůře hodnotili sekci odpovědi na inzeráty, ale ne z toho důvodu, že by pro ně byla nepřehledná nebo špatně fungovala, ale především kvůli tomu, že reakční doba firem je na uživatele moc dlouhá. Naopak složitost na vyplnění zneklidňoval uživatele formulář vloženého životopi-

su. Jedním z důvodů, proč uživatelé nejsou spokojeni s vyhledáváním na mapě, je mizení inzerátů, na které už uživatel odpověděl, čemuž tak je pro přehlednost mapy.



Graf 19 Výsledky dotazníkového šetření – Připadá Vám počet inzerátů na mapě dostačující? Zdroj: Vlastní tvorba

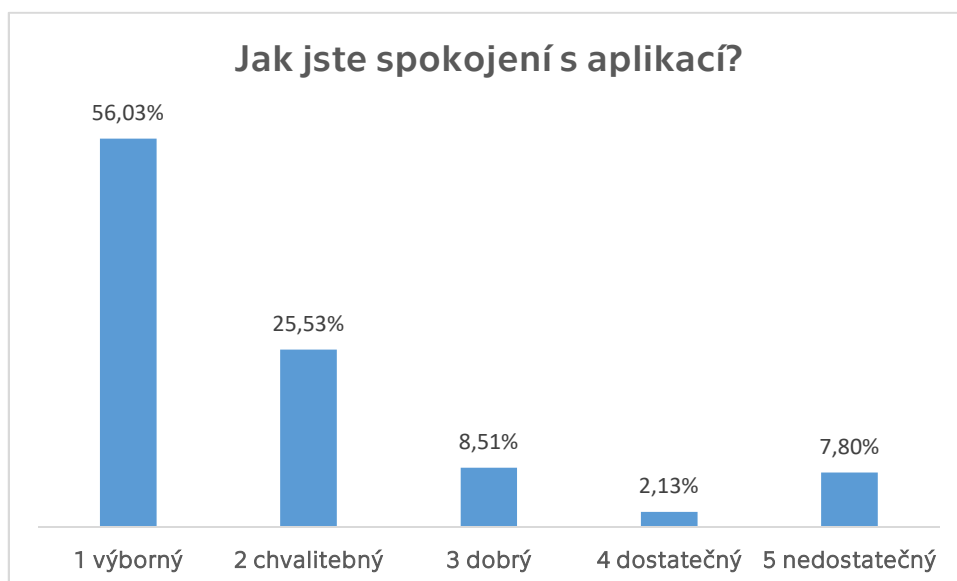
Nedílnou součástí dotazníku byla otázka reflektující počet poptávajících, kdy 56,74 % respondentů není spokojeno s počtem relevantní inzerátů, což dává popud ke zlepšení jejich nabídky.



Graf 20 Výsledky dotazníkového šetření – Za které nadstandardní funkce byste byl/a ochoten platit? Zdroj: Vlastní tvorba

Zde je patrná jasná odpověď uživatelů, kdy 78 % dotázaných není ochotno platit za žádnou nadstandardní funkci aplikace. Potenciálně zpoplatnění uživatelé pak chtějí

omezit počet nezodpovězených odpovědí na inzeráty nebo mít výhodu a odpovídat na inzerát mezi prvními.



Graf 21 Výsledky dotazníkového šetření – Jak jste spokojení s aplikací? Zdroj: Vlastní tvorba

Poslední otázka dotazníku zodpovídala celkové hodnocení aplikace, které rozložením odpovědí přibližně odpovídá hodnocení uživatelů na obou platformách, které je provedeno na mnohonásobně větším vzorku uživatelů. Z odpovědi plyne, že jsou uživatelé s aplikací spokojení.

Další podněty, které se objevily v dotazníkovém šetření v odpovědi na volnou otázku a nejsou relevantní k žádné jiné otázce obsahovaly doporučení jako:

- Přidat datum vložení inzerátu
- Vložení fotografie k životopisu
- Nevyhovující měření pomocí vzdálenosti vzdušnou čarou, a ne reálná dojezdová vzdálenost
- Nedostatek filtrů, které rozlišují pracovní poměr
- Nemožnost napojení na ostatní produkty ABC s.r.o.

6.5 SWOT analýza

Závěry vyplývající z celé situační analýzy se dají shrnout analýzou SWOT, která je rozdělena na dvě základní dimenze. Tedy silné nebo slabé stránky produktu a příležitosti a hrozby produktu či produktu.

Silné stránky (Strengths)

- Jedinečná funkce produktu
- Neustálá inovace produktu

- Velikost uživatelské základny
- Oblíbenost u uživateli
- Kvalitní UX design
- Sesterské projekty ve stejném odvětví (Jobs.cz, Práce.cz)
- Know-how společnosti
- Silná značka mateřské společnosti ABC
- Brzký vstup na trh mobilních zařízení

Slabé stránky (Weaknesses)

- Aplikace je vyvíjena externě
- Majorita uživatelů je ve velkých městech
- Nediverzifikované portfolio platících zákazníků
- Neoriginální obsah
- Cena za jednoho uživatele
- Složitý proces vystavení inzerátu

Příležitosti (Opportunities)

- Růst trhu mobilních zařízení
- Zákazníci z řad středních a malých podniků
- Penetrace trhu mimo oblasti velkých měst
- Zázemí mateřské společnosti
- Zlepšení marketingu produktu
- Pouze jeden velký hráč na trhu – nepřítomnost konkurence

Hrozby (Threats)

- Závislost na uživateli a zákaznících
- Vstup internetové jedničky Seznam.cz
- Nová aplikace Hiri.cz
- Dlouhodobě nízká nezaměstnanost

Z interní analýzy je patrné, že silné stránky svou důležitostí převažují nad slabými. To je především dáno postavením společnosti ABC s.r.o. na českém trhu, kdy za vývojem produktu stojí jednička na trhu a finanční kapitál mateřské společnosti Alma Media. Jedinečnost produktu, založeného na zobrazování inzerátů na mapě, se podle situační analýzy zdá být funkční a procento uživatelů, používajících toto rozhraní, silnou stránku potvrzuje. Na druhou stranu značnou nevýhodou, která představuje základní slabou stránku aplikace je, že firma nevlastní know-how na její vývoj. Know-how patří externí firmě Ackeey, která byla vybrána v tendru na výrobu této aplikace. Další slabou stránkou, na kterou by se měla firma ABC soustředit, je diverzifikace obsahu jednotlivých služeb tak, aby uživatel nedostával stejné pracovní nabídky u rozdílných služeb. Segmentace se doposud dařila u webových serverů Práce.cz a Jobs.cz, ale právě aplikace XYZ je na pomezí těchto dvou segmentů. Ačkoliv záměr byl obsluhovat spíše uži-

vatele podobné těm na serveru Práce.cz, současná situace je opačná a majoritu uživatelů tvoří současní uživatelé serveru Jobs.cz. Slabou stránkou také je dosavadní průměrná cena za jednoho uživatele, která vychází z předchozí marketingové komunikace a je přibližně 50 Kč.

Z Externí analýzy je patrný pozitivní socio-technický trend, který míří k širšímu užívání mobilních zařízení. Podle dostupných analýz jsou právě mobilní zařízení očekávanou budoucností. Příležitostí firmy ABC je využít svoje know-how z oblasti webových aplikací, propojit všechny své produkty v portfoliu a vytvořit tak celistvý systém pro uživatele a firmy na trhu práce. Upevnila by tím svoje téměř monopolní postavení na českém trhu. To je však zároveň i největší hrozba, protože rozsah uplatnění firmy a jejích produktů nemá na českém trhu absolutně srovnání. Nedostatek relevantní konkurence může způsobit stagnaci firmy. Rozsah společnosti tak představuje silnou bariéru pro vstup na trh dalších firem. Pokud se má, na českém trhu práce, vytvořit relevantní konkurence, musí na trh vstoupit velký hráč, který dokáže ABC čelit. Z českých firem to může být právě Seznam.cz. Z druhé strany na firmu tlačí malé společnosti např. Hiri.cz, která ohlásila vstup na trh mobilních zařízení se svou aplikací.

Ze SWOT analýzy vyplývá, že by firma měla minimalizovat jednu ze dvou dimenzí, které představují přítěž pro její produkt, tedy slabé stránky produktu nebo hrozby z vnějšího prostředí. Z dostupných analýz vyplývá, že právě vnější hrozby nemůže firma přímo eliminovat. Pokud se velký tuzemský nebo zahraniční konkurent rozhodne vstoupit na trh, ABC mu v tom nijak zabránit nemůže. Tyto hrozby musí eliminovat pomocí svých silných stránek. Naopak na slabé stránky produktu má společnost přímý vliv. Proto se nabízí využít strategii WO, tedy eliminovat slabé stránky pomocí příležitostí na trhu. Toho se dá dosáhnout, pokud firma diverzifikuje své zákazníky pomocí nových obchodních příležitostí na trhu malých a středních podniků a zároveň bude pronikat na trh mimo oblasti velkých měst na trhu B2C.

7 Marketingové cíle

Tato práce je zaměřena na vytvoření marketingového plánu produktu XYZ. Základním východiskem tohoto plánu musí být jasně měřitelné marketingové cíle, které budou vytvořeny dle metody SMART, popsané v teoretické části práce.

Ze situační analýzy vyplývá, že základní problém produktu XYZ je rozložení uživatelů a zákazníků daného produktu. Ti jsou majoritně zastoupeni ve velkých městech. Tento fakt sekundárně vytváří problém podobnosti obsahu napříč sesterskými produkty. Poslední, ze slabých stránek produktu, je cena za nového uživatele, která vychází z cíle a rozpočtu předešlé komunikační kampaně a je průměrně 50Kč.

Základním marketingovým cílem pak je **získat 100 000 nových uživatelů**, mimo oblasti měst s populací nad 120 000 obyvatel, při zachování současné uživatelské základny a **zvýšit podíl malých a středních firem na celkovém obratu firmy o 30 %**. Nyní proběhla první marketingová kampaň, která měla za cíl přitáhnout 100 000 uživatelů s rozpočtem 5 milionů Kč. Současný stav je tedy přibližně 150 000 uživatelů, včetně započtení těch, které firma získala při prvotní komunikaci produktu, hned po spuštění aplikace. Druhá část cíle reflektuje potřebu diverzifikace portfolia platících zákazníků, které je v současné době tvořené z 80 % velkými firmami, disponujícími kapitálem na zaplacení neomezeného balíčku.

Vedlejším cílem je dosáhnout hlavního cíle při **snížení nákladů na jednoho nového uživatele o 20 %**. Tedy dosáhnout průměrné ceny 40Kč za jednu novou instalaci aplikace XYZ.

8 Marketingová strategie

Pro účely této práce je vymezení marketingových strategií zásadní. Představují danou marketingovou strategii, která naplní nadefinované marketingové cíle. Z pohledu Ansoffovy matice se bude jednat především o dimenzi rozvoje trhu. Firma disponuje stávajícím produktem a hledá nové tržní uplatnění. Cílem má být získání nových tržních segmentů v podobě uživatelů, nacházejících se mimo velká města. Samozřejmě bude kontinuální uplatnění dosavadní marketingové strategie, tedy stávajícího produktu na stávajících trzích, půjde především o udržení stávající klientely a její postupné rozšiřování, Tedy o strategii tržní penetrace.

Stejně tak lze využít Kotlerova přístupu a označit marketingovou strategii jako strategii tržního lídra. Podstatou této strategie je tedy udržet dominantní postavení na trhu a to tak, že se firma bude snažit posílit své vůdčí postavení a ztížit vstup nových firem na stávající trh.

9 Segmentace, tržní cílení a pozicování na trhu

Proces rozdělení trhu, jeho výběr a pozicování na něm, musí vycházet ze zvoleného cíle získání nových uživatelů aplikace a získání nových platících zákazníků.

9.1 Segmentace

Dle vybraného cíle bude zásadním segmentačním **kritériem typ trhu**. Z hlediska první části cíle se bude jednat o zákazníky na trhu B2C a z hlediska druhé části cíle se bude marketingový plán zaměřovat na trh B2B.

Skupina potenciálních uživatelů bude dále segmentována dle **geografického kritéria**, a to především proto, že produkt firmy je vytvořen pouze v českém jazyce. U nových uživatelů, má být dle nastaveného cíle, rozhodující jejich bydliště. V rámci geografického kritéria bude ještě zohledněn počet a velikost sídla, to je počet obyvatel v místě bydliště. Stejně tak tento trh musí splňovat kritéria cílového zákazníka, kterého nejvíce definuje jeho **věkové omezení**. Posledním zpřesňujícím kritériem uživatele byl vybrán ekonomický ukazatel – průměrný příjem jedince.

Pro trh firem budou uplatněna stejná **geografická kritéria**, která rozšíří parametr sledující velikost firmy – ekonomické faktory. Těmito kritérii jsou chápány **počet zaměstnanců a obrát firmy**.

9.2 Targeting

Výběr cílového segmentu pro produkt XYZ by měl splňovat tyto podmínky:

1. Trh B2C

- a. Geografická: Město s maximálním počtem obyvatel 120 000, na území ČR
- b. Demografická: Věk mezi 30-50 lety
- c. Ekonomická: Nepřesahuje průměrný plat v ČR

2. Trh B2B

- a. Geografická: Město s maximálním počtem obyvatel 120 000, na území ČR
- b. Ekonomická: méně než 50 zaměstnanců a obrát nepřesahující 50 miliónů euro.

Cílový segmentem na trhu uživatelů mají být potenciální uživatelé s trvalým bydlištěm mimo největší česká města, kteří svou věkovou hranicí odpovídají cílovému uživateli aplikace tak, aby mohla naplnit jeho potřeby.

Na druhé straně na trhu korporací je vybrán segment drobného a malého podnikatele tak, aby vybraný zákazník na trhu B2C dostával relevantní nabídky v rámci nejbližšího okolí jeho trvalého bydliště.

9.3 Positioning

Dle teoretického vymezení strategií pozicování je pro produkt XYZ relevantní, aby ho zákazníci vnímali na základě vlastností a jedinečného použití výrobku. To tak již je, na trhu B2C je pozicování již jasně nastaveno a jeho pozice se měnit nemusí. Současně jsou vlastnosti produktu komunikovány takto:

„Ušetřete čas a peníze dojížděním do práce a věnujte je tomu, co je pro vás skutečně důležité. V aplikaci stačí říct, kde bydlíte, a pak si jen vybírat z nabídek.“ (pracezarahem.cz, 2015)

Vzhledem k trhu B2B je positioning celkem vágní a produkt komunikuje pouze statistiky, které dokumentují, jak se uživatelé rozhodují při výběru nového pracovního místa. Zde by se měl positioning změnit tak, aby cílové firmy vnímali přidanou hodnotu, kterou inzercí v aplikaci XYZ získají. Proto by měla nová komunikace positioningu na trhu B2B vypadat takto:

„Získejte motivované a loajální zaměstnance v místě vašeho podnikání, kteří ušetří čas a peníze za dojíždění do práce. Aplikaci stačí říct, koho hledáte, a pak si jen vybíráte z nabídek.“

10 Marketingový mix

Marketingový mix produktu XYZ, vzhledem ke své povaze služby, musí odpovídat rozdělení marketingového mixu na 7p. V každé úrovni marketingového mixu budou zmíněny změny oproti současnému stavu, které vyplývají ze situační analýzy. Ohled bude brán na dva základní odlišné segmenty trhů, B2C a B2B.

10.1 Produkt

Z Kotlerovy marketingové strategie tržního lídra vyplývá, že pro udržení tržního podílu se musí produkt neustále vyvíjet a zdokonalovat. V tomto případě je z hlediska trhu B2C zásadní inovovat funkcionalitu produktu jako takového a z hlediska trhu B2B je základním cílem této úrovně zjednodušit vystavování inzerátů pro novou cílovou skupinu. Ta bude naprosto rozdílná, od té současné, v používání produktu především díky rozsahu pracovníků, kteří jsou pro nábor nových zaměstnanců alokováni. U velkých firem jsou specializovaní pracovníci s dostatkem času, zatímco u malých podniků to zpravidla bývá zaměstnanec s širší agendou, který se nemůže zdržovat zdlouhavou komunikací a obsluhou softwaru.

Inovace produktu XYZ

Ze situační analýzy vyplývá, že základní funkcionalita produktu, tedy vyhledávání na mapě funguje spolehlivě a uživatelé ho používají. V tomto případě však produkt potřebuje rozšířit o funkci vzdálenosti na mapě při využívání MHD. Z dotazníků vyplývá, že pro některé uživatele je údaj vzdálenosti na mapě matoucí. To se týká především vybraného segmentu uživatelů, kteří nebydlí ve velkoměstech. Řešením tohoto problému musí být podobné tlačítko, které uživatelé důvěrně znají z map a navigací. Tedy rozlišení, zda jedinec využívá k dopravě automobil, MHD nebo do práce dochází pěšky.

Je potřeba zlepšit i funkci odpovídání na inzeráty, kde je funkce „odmítnout inzerát“ a po využití této funkce inzerát zmizí z mapy a již ho nelze dohledat nikde v aplikaci. Zde hrozí pravděpodobnost omylu uživatele, který si splete tlačítka a omylem daný inzerát odmítne. Řešením problému by měla být nová položka v levém menu, kde by se tyto inzeráty shromažďovaly. Stejně tak by se na mapě minimálně po dobu dalšího aktivního otevření měla zobrazit na místě inzerátu ikona šedého křížku, která značí odmítnutí. Stejně tak by měla být z uživatelského komfortu inovována i funkce líbí se mi, ve stejné fázi rozhodování. Po jejím využití by mělo být graficky znázorněno, že akce proběhla. Toho se dá docílit buď číslem vyjadřujícím počet oblíbených inzerátů či zabarvením ikony srdíčka.

Část, na kterou by měla být zaměřena pozornost, je představení firmy v rámci inzerátu. Ta je v současné době soustředěna pouze na ty nejdůležitější informace, které potenciální zaměstnanec potřebuje vědět o nabízeném místě. V této sekci by se měla nacházet i záložka o firmě, kde by byly základní informace o předmětu podnikání fir-

my, jejich zaměstnancích, firemní kultuře a podobně. Tato záložka by byla stejná pro všechny inzeráty firmy.

Zásadní informací, kterou produkt neposkytuje, je stáří inzerátu. Tedy to, jak dlouho je už vystaven. Tato funkce je prozatím řešená funkcí novou a systémovou notifikací, když inzerát končí. Především v průzkumu uživatelů je patrné, že uživatelé tuto funkci často nevyužívají. Proto by bylo vhodnější tento parametr zakomponovat do ikon inzerátů na mapě, které by se zabarvovaly podle stáří inzerátu od zelené až po červenou. Stejně tak by mělo být dostupné filtrování v sekci „Výpis“.

Nový produkt pro B2C trh

Zcela zásadní změnou musí projít vystavování inzerátů z hlediska platících zákazníků. To je v současné době zdoluhavé a velice složité. Největší bariérou pro získání nových zákazníků z řad vybraného segmentu je prvotní kontakt se zaměstnanci ABC, který vzbuzuje pocit, že se jedná o službu zaměřenou na velké podniky, jelikož je vyžadován osobní kontakt.

Z tohoto důvodu by měla být vytvořena nová webová i mobilní aplikace právě mířená jen na inzerující zákazníky. Ta by poskytovala veškeré informace o ceně a způsobu vystavení inzerátu tak, aby zákazník nemusel vůbec přijít do styku se zaměstnancem firmy a vystavení a platbu za inzeráty mohl provést online a pohodlně.

10.2 Cena

Cenová politika se vztahuje jen na trh B2B, protože z dotazníkového šetření vyplývá, že uživatelé aplikace nejsou ochotni platit za nadstandardní funkce.

Z hlediska cílového segmentu trhu firem je důležité překonat nedůvěřivost vůči první aplikaci na trhu zaměřeném na hledání práce. Proto by cenová nabídka měla obsahovat vystavení jednoho inzerátu zdarma, který by byl omezen pro malé firmy na 5 odpovědí a pro velké firmy na 20 odpovědí. Tím by si zákazník mohl vyzkoušet bezplatně systém vkládání inzerátů a získání výstupů, které mu aplikace přinese.

Obecně je cenová politika balíčků nastavená správně, jsou rozděleny podle počtu inzerátů a jejich časového období.

Kanál, který je uživateli velice oblíbený a reaktivuje podle průzkumu uživatelů největší procento uživatelů, jsou právě systémové notifikace. Tento způsob cílení na uživatele je velice dobře monetizovatelný, jelikož aplikace XYZ disponuje širokou databází uživatelů, kteří jsou jasně specifikovatelní. Podle dostupných dat může firmám poskytnout stejný model, jaký je běžný v internetovém marketingu, přímý remarketing cílového uživatele, který by byl zpoplatněn. Stejným způsobem pak lze využít kanál sociálních sítí, který doposud nebyl využit ke zpeněžení. V obou případech by si inzerent dokupoval balíček nadstandardních služeb, který by vždy umožnil v rámci časového omezení základního balíčku, libovolně využít zakoupený počet nadstandardních funkcí, dle přiložené tabulky.

Balíček inzerátů	Platnost	Cena bez DPH	Notifikace / FB kampaň	Cena
Free	měsíc	0 Kč (5/20 odpovědí)	0	0 Kč
1 inzerát NOVINKA ONLINE!	měsíc	2 500 Kč	0/1	1000 Kč
3 inzeráty ONLINE!	rok	4 900 Kč	3/3	1900 Kč
40 inzerátů	rok	25 000 Kč	10/6	10000 Kč
150 inzerátů	rok	66 000 Kč	12/12	26000 Kč
Neomezený	rok	99 000 Kč	36/12	24000 Kč

Tabulka 7 Přehled balíčků služeb. Zdroj: Vlastní tvorba

10.3 Místo

Jelikož je XYZ službou, která je nabízena na internetu, nemá žádné fyzické místo prodeje, vzhledem k uživateli. Ten si službu může stáhnout na internetu v obou internetových obchodech Google Play a iStore, které jsou jedinými distribučními kanály pro obě platformy. V tomto případě firma nemůže distribuci ovlivnit.

Vzhledem k trhu B2C je potřeba změnit základní distribuční kanál, kterým jsou webové stránky projektu XYZ. Jedná se o jediný kanál, který vzhledem k vybranému segmentu, bude poskytovat informace o službě, dosud u stávajícího segmentu tuto funkci plnili obchodní zástupci. Proto je zásadní proměnit záložku „Pro firmy“ na webu XYZ tak, aby poskytla veškeré informace o fungování produktu, jeho cenách a možnostech. Dále by tato část měla obsahovat administrativní složku s možností okamžité platby, aby bylo využívání systému pro uživatele co nejpohodlnější.

10.4 Propagace

Pro dosažení hlavní cíle bude, kromě inovace produktu, zásadní právě nově zvolený postup propagace produktu. Ten bude nově rozdělen na propagaci směrem k trhům B2B a B2C, které budou využívat podobné komunikační kanály, ale zásadně jiná sdělení. Vzhledem k trhu B2B, který se nově zaměřuje na jiný segment trhu, musí být opět komunikována funkcionality aplikace. Zatímco vzhledem k trhu B2C musí být komunikována přidaná hodnota aplikace pro finálního uživatele – například ušetřený čas.

Z informací dostupných z dotazníkového šetření je patrné, že dosavadní vizuální styl a obsahové sdělení vzhledem k trhu B2C fungovalo nadprůměrně dobře, nadpoloviční většina uživatelů se vyslovila, že se jim reklama líbila. Z tohoto důvodu doporučuji v této komunikaci pokračovat.

Pro zohlednění sekundárního cíle – snížení nákladů na jednoho uživatele je zásadní, aby byl změněn formát propagace. Cílem už není vybudovat silnou značku produktu, většina rozpočtu by se měla alokovat na měřitelnou výkonovou část reklamy.

Reklama na internetu

Prioritou připravovaného marketingového plánu by měla být sdělení šířená pomocí internetové reklamy. Ta se liší obsahem sdělení a zvoleným cílením, podle daného trhu. Využití kanály jsou pro oba trhy stejné. Specifikem internetové reklamy je její aukční systém ceny, která osciluje podle poptávky.

PPC reklamy Seznam.cz/Google.cz

- reklamní sdělení cílená na uživatele, kteří vyhledávají pomocí klíčových slov ve zmíněných vyhledávačích. Zásadní výhodou je přesné cílení na klíčová slova a to, že uživatel již aktivně vyhledává, to reprezentuje jeho neuspokojenou potřebu.

Display reklama

- jedná se o zobrazení vizuálních prvků reklamy na internetu, tedy bannerů a interaktivních prvků na webových stránkách. Tento propagační kanál je vhodný využít pro cílení na uživatele pomocí obsahu webových stránek. Umístit vizuální reklamy na webové stránky, které publikují příbuzný obsah k tomu, co zajímá cílového uživatele.

Sociální síť

- propagační kanál, který produktem ještě nebyl využit. Zásadní výhodou při využití této metody je rozsáhlá databáze uživatelů, kteří již využívají produkt XYZ. Na základě vlastností těchto uživatelů lze navrhnout cílené kampaně, které budou oslovovat nové uživatele díky parametrům z databáze, které upřesní cílení. Další nespornou výhodou jsou remarketingové kampaně, které míří přesně na ty uživatele, kteří přišli do kontaktu s produktem XYZ, nebo některou z jeho částí (webové stránky produktu, stránky na sociálních sítích). Tato metoda poskytuje nejpřesnější zacílení na uživatele, proto i lepší poměr cena – výkon.

Youtube

Dle dotazníkového šetření je patrné, že video obsah v první marketingové kampani působil na vybraný segment velice pozitivně. Proto by se v připravované marketingové kampani měl znovu objevit, ale především v podobě opět cílené formy na obsahové síti Youtube. Na této obsahové síti se kampaň rozdělí do dvou částí, a to mezi dlouhá 30 sekundová videa, která budou sloužit na oslovení nových zákazníků a 8 sekundová videa, které divák nemůže vypnout. Ty budou složité jako konverzní část kampaně, která má přinést nové instalace aplikace.

TV reklama

Ačkoliv byla TV reklama hodnocena uživateli, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, jako nejsilnější prvek kampaně, který se podílel na motivaci k instalaci, je tento formát reklamy špatně měřitelný. Při současném cílení je třeba získat jen určitý druh zákazníků. Proto tento marketingový plán nepočítá s opětovným zařazením televizního spotu do marketingového mixu z důvodu ušetření nadpoloviční části rozpočtu, která bude moci být využita na měřitelné kampaně.

Tištěná reklama

Tento formát reklamy trpí stejným problémem jako TV reklama, a to je neměřitelnost. Je však velice dobře cílená právě do míst, odkud potřebuje aplikace získat nové uživatele. Marketingový mix počítá s tím, že využije billboardovou reklamu v okolí dopravních tahů, které slouží jako spojnice k větším městům, kde se koncentruje cílová poptávka. Ačkoliv tento kanál podle dotazníkového šetření přispěl pouze ze 13,48 %

k motivaci nainstalovat si aplikaci, je třeba, aby připravovaná kampaň obsahovala i prvky mimo prostředí internetu, které jí dodají na důvěryhodnosti. Uživatel uvidí stejný vizuální styl v reálném prostředí i na internetu. Výhodou této formy propagace jsou last minute akce, kdy se jeden billboard pořídí se všemi náklady za 1800 Kč. Na měsíc. Proto je výhodné využít tištěnou reklamu ve zvoleném marketingovém mixu.

Reklama v rádiu

Je jeden z mála formátů, který doposud v kampani propagující produkt XYZ nebyl využit. Zde je velký potenciál využití regionálních rozhlasových stanic jako informačního zdroje, který dokáže komunikovat vlastnosti produktu a budovat povědomí o značce. Tato forma sdělení bude oslovovat především lidi, kteří ráno odjíždějí automobilem do práce a sledují dopravní zpravodajství. Průměrná cena 5 minut reklamního času, rozděleného do 30 sekundových spotů, je 400 Kč za jeden reklamní spot u regionálních stanic Českého radiožurnálu.

10.5 Lidé

V současné podobě fungování služby přišli zákazníci do styku se zaměstnanci firmy na základě vyplnění formuláře na webové stránce. Tato služba však není vhodná pro okamžitou komunikaci, pokud má zákazník problém. Zásadní inovací v této oblasti je investice do lidského kapitálu a navázání zaměstnanců do přímé komunikace se zákazníky. Ta by měla probíhat přes online chat, dostupný v aplikaci pro B2B trhy, kde by zákazníci našli telefonní spojení na operátora služby.

Zásadní je rozšířit interní tým v oblasti zákaznické podpory tak, aby know-how o zákaznících zůstalo co nejbližší k týmu vývojářů, který bude moci rychleji reagovat na připomínky zákazníků.

10.6 Procesy

Pro bezchybné fungování projektu je zásadní nastavení především kontrolních procesů, které mají za úkol eliminovat lidskou chybu. Příkladem chybějící kontroly je rozmezí mezi zářím a říjnem roku 2016, graf číslo 9, kdy byl rostoucí trend přerušen kolizí v rozeslání systémových notifikací.

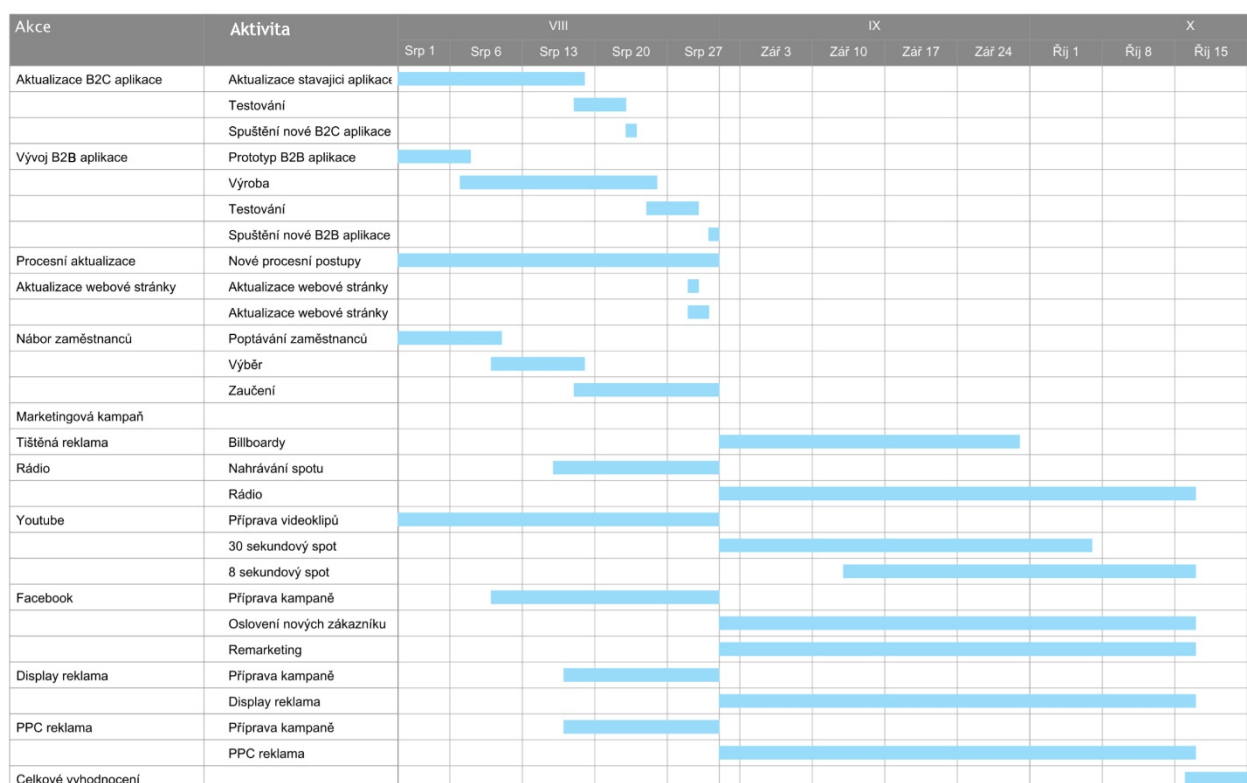
Z tohoto důvodu musí být implementován systém reportující zásadní změny v chování uživatelů a chybové hlášení systému aplikací. Stejně tak musí být ošetřena i serverová úložiště, na kterých celý projekt stojí. Tento systém musí být provázán s kontakty na klíčové zaměstnance tak, aby reakční doba byla zkrácena na možné minimum a už se vícekrát neopakoval výpadek kritických služeb na více jak 24 hodin.

10.7 Prostředí

Projekt XYZ od začátku své působnosti sídlí v centrále firmy ABC s.r.o., kdy je tento stav dostačující a není třeba aplikovat žádné změny oproti současnosti.

11 Akční plány

Veškeré realizované marketingové aktivity by měly být realizovány v rozmezí 3 měsíců. Do začátku kampaně musí být co nejrychleji opraveny všechny procesní chyby. Nábory nových zaměstnanců a příprava kompletní marketingové kampaně by měla být realizována v srpnu 2017. Marketingová kampaň má být spuštěna 1. září 2017 a měla by trvat přesně šest týdnů. Všechny aktivity jsou rozepsány v následujícím diagramu, který určuje jejich pořadí a dobu trvání. Toto období bylo zvoleno na základě pozitivní zkušenosti z minulého roku, kdy firma v témže období uskutečnila poslední komunikační kampaň.



Graf 22 Ganttův diagram akčních plánů marketingového plánu. Zdroj: Vlastní tvorba

Implementace akčních plánů je rozdělena do dvou základních sekcí. První je aktualizace stávající aplikace a procesů a vývoj nové aplikace pro B2B trhy. Z hlediska kampaně musí první část nutně obsahovat i přípravu všech inzerovaných výstupů, tedy jak videí, tak i grafických podkladů. V druhé části se pak tyto nové vlastnosti produktu a zcela nový produkt pro B2B trhy, budou nabízet pomocí vizualizované kampaně, která je rozdělena pomocí základních sekcí. Její majoritní část se věnuje e-commerce marketingu, který je potřeba neustále přizpůsobovat.

Aktualizace B2C aplikace

Jedná se o aktualizaci stávajících funkcí a rozšíření o nové funkce, které byly popsány v kapitole 10.1 Produkt. Náklad na tuto operaci odpovídá časovému ekvivalentu zaměstnance ze sekce Vývoj.

Vývoj aplikace B2B

Vývoj nové aplikace sloužící pro usnadnění vkládání inzerátů do aplikace XYZ. Cena této položky odpovídá smluvním cenám stanovených dodavatelem.

Procesní aktualizace

Odstranění procesních chyb ze systému produktu, které ho ohrožují. Cena této operace odpovídá ekvivalentu platu manažera za dobu, ve které musí projít a upravit stávající procesní postupy.

Nábor zaměstnanců

Firma disponuje nástroji, kterými může bez problémů oslovit nové zaměstnance. Náklady se počítají za čas, strávený nad tímto úkolem, zodpovědným zaměstnancem firmy ABC.

Tištěná reklama

Jedná se o vystavení 100 tištěných reklamních ploch v délce 1,5 měsíce. V nákladech poskytovatele jsou zahrnuty i náklady na tisk a výlep billboardu.

Rádio

Představuje aktivitu nahrání rádiového spotu, za který si stanice účtuje fixně 10 000 Kč a rozšíření rádiového spotu na 9 stanicích po 43 dní, kdy každá stanice odvysílá reklamní prostor v délce 5 minut.

Internetová reklama

Její náklady se odvíjejí od aukčního systému, který je závislý na počtu inzerentů v dané době poptávajících službu. Náklady na tuto reklamu jsou odvozeny z výsledků předešlé komunikační kampaně. Náklady na její přípravu jsou pak fixními cenami externích agentur, které tyto aktivity zajišťují.

12 Rozpočet

Celková výše rozpočtu vychází z hlavního cíle 100 000 nových instalací a ze sekundárního cíle marketingového plánu, který má za úkol snížit náklady na jednu instalaci o 20 %, na konečných 40 Kč. Tím vzniká peněžní rozpočet ve výši 4 milionů Kč, když se firmě povede oba cíle splnit. Firma ABC s.r.o. odsouhlasila stanovený rozpočet s tím, že původním plánem bylo zachovat výsledky z minulé marketingové kampaně. Tedy 5 milionů Kč.

To, zda bude výše rozpočtu dostačující, především ovlivňuje výše poptávky v daném období, která je nepredikovatelná. Z minulé marketingové kampaně je však patrné, že minimálně hlavní cíl, instalace 100 000 nových uživatelů, je ve vymezeném časovém období reálný.

Následující tabulka pak sumarizuje náklady na všechny plánované aktivity v rámci marketingového plánu.

Aktivita	Aktivita	Náklady (v tis. Kč)
Aktualizace B2C aplikace		55
	Aktualizace stávající aplikace	50
	Testování	5
	Spuštění nové B2C aplikace	0
Vývoj B2C aplikace		125
	Prototyp B2B aplikace	20
	Výroba	100
	Testování	5
	Spuštění nové B2B aplikace	0
Procesní aktualizace	Nové procesní postupy	15
Aktualizace webové stránky		6
	Aktualizace webové stránky B2C	3
	Aktualizace webové stránky B2B	3
Nábor zaměstnanců		17
	Poptávání zaměstnanců	5
	Výběr	2
	Zaučení	10
Tištěná reklama	Billboardy	270
Rádio		163.6
	Nahrávání spotu	10
	Rádio	153.6
Youtube		1300
	Příprava videoklipů	100
	30 sekundový spot	500
	8 sekundový spot	700
Facebook		1020
	Příprava kampaně	20
	Oslovení nových zákazníků	400
	Remarketing	600
Display reklama		550
	Příprava kampaně	50
	Display reklama	500
PPC reklama		475
	Příprava kampaně	20
	PPC reklama	455
Celkem		3996.6

13 Kontrola

Marketingovou kampaň v e-commerce prostředí především ovlivňuje aukční systém nabídky. Z tohoto důvodu musí být téměř každodenně vyhodnocována a dynamicky měněna tak, aby co nejlépe odpovídala poptávce na internetu. Následující tabulka uvádí klíčové parametry, podle kterých by se měla kampaň v daných datech vyhodnotit.

Aktivita	Datum	Klíčový bod
Aktualizace B2C aplikace	18.08.17	Splněny všechny připomínky dle navržených změn v kapitole 10.1
Vývoj B2C aplikace	25.08.17	Funkční webová a mobilní aplikace splňující požadavky v kapitole 10.1
Procesní aktualizace	31.08.17	Nové procesy zabezpečující dlouhodobé výpadky aplikace
Aktualizace webové stránky	30.08.17	Aktualizované webové stránky
Nábor zaměstnanců	18.08.17	Přijetí dvou nových zaměstnanců
Billboardy	31.08.17	Připravené billboardy dle návrhu Display reklamy
Rádio	31.08.17	Rádiový spot připraven na vysílání
Youtube	31.08.17	Youtube spot připraven na vysílání
Youtube	10.09.17	Frekvence přehrání dosahuje alespoň hodnoty 0.9 u cílové skupiny
Youtube	20.9.17	Frekvence přehrání dosahuje alespoň hodnoty 1.5 u cílové skupiny
Youtube	06.10.17	Frekvence přehrání dosahuje alespoň hodnoty 2 u cílové skupiny
Facebook - nový zákazníci	1x denně	Cena kampaně nepřesahuje 4.5 Kč
Facebook - remarketing	1x denně	Cena kampaně nepřesahuje 8 Kč
Display reklama	1x denně	Cena kampaně nepřesahuje 10 Kč
PPC reklama	1x denně	Cena kampaně nepřesahuje 13 Kč
Počet nových uživatelů	13.9.17	Počet nových instalací je alespoň 25 000
Počet nových uživatelů	1.10.17	Počet nových instalací je alespoň 70 000
Počet nových uživatelů	16.10.17	Počet nových instalací je alespoň 100 000
Počet nových zákazníků	13.9.17	Počet nových zákazníků vzrostl alespoň o 10%
Počet nových zákazníků	1.10.17	Počet nových zákazníků vzrostl alespoň o 20%
Počet nových zákazníků	16.10.17	Počet nových zákazníků vzrostl alespoň o 30%

Tabulka 9 Klíčové body akčního plánu. Zdroj: Vlastní výroba

Klíčové body, podle kterých by měl být marketingový plán kontrolován, nastavuje manažer, který za ně i zodpovídá. Pakliže budou všechny klíčové body průběžně plněné, neměl by nastat problém ve splnění hlavních i sekundárních cílů marketingového plánu.

Zodpovědnosti za dílčí úkoly marketingového plánu se pak od projektového manažera rozdělují podle kompetencí. Za aktualizace B2C aplikace, vývoj B2C aplikace, procesní aktualizace a aktualizace webové stránky zodpovídá vedoucí osoba týmu vývoje. Nábor nových zaměstnanců spadá spolu s kontrolou pod projektového manažera a za celou marketingovou kampaň zodpovídá marketingový manažer.

Závěr

Cílem diplomové práce bylo vytvořit marketingový plán produktu XYZ od firmy ABC s.r.o. Cíl diplomové práce byl splněn, a to následujícím způsobem. Praktická část obsahuje vypracované analýzy, které sloužily jako zdrojová data pro vytvoření marketingového plánu. Na jejich základě byly zvoleny primární a sekundární cíle marketingového plánu, tedy získat 100 000 nových uživatelů a zvýšit podíl malých a středních firem na celkovém obratu firmy o 30 %, za současného snížení nákladů na jednoho nového uživatele o 20 %. Ty byly následně reflektovány ve vybraném segmentu zákazníků, který těmto stanoveným cílům odpovídal. Harmonogram marketingového plánu odpovídá navrhovaným aktivitám, které na sebe logicky navazují tak, aby bylo dosaženo přesně stanovených cílů. Největší přínos spatřuji v provázanosti aktivit marketingového plánu s marketingovým mixem. Mezi ně především patří navrhovaná komunikační kampaň, která reflektuje data získaná z hloubkového rozhovoru, analýz a zmíněného marketingového mixu tak, aby byly všechny cíle práce splněny. Z těchto dat také vychází rozpočet marketingového plánu, který byl stanovena po konzultaci s firmou na 4 milióny Kč.

Zcela nově se soustředí marketingové prostředky na trh B2B, kde se věnuje segmentu malých podnikatelů. Ty jsou alokovány do vývoje nové aplikace pro zadávání požadavků do systému hlavní aplikace. Ta by měla zjednodušit proces komunikace produktu XYZ a nových klientů, kteří byli dle situační analýzy doposud procesem zmateni. Těmto zákazníkům je pak komunikována přidaná hodnota, kterou využívání inzerce v aplikaci XYZ přinese do jejich firmy.

Na trhu B2C se marketingový plán soustředí na stávající problémy aplikace, které dle dostupných dat z dotazníkového šetření, znepříjemňují stávajícím uživatelům práci s aplikací. Ty jsou v harmonogramu zařazeny do fáze přípravy tak, aby nově oslovení zákazníci s těmito chybami nemuseli pracovat. Následná marketingová kampaň pak plynule navazuje na předchozí komunikaci produktu s tím rozdílem, že oslovuje zcela nový segment uživatelů. Těm je pak komunikace předložena novými kanály, které v minulé marketingové kampani nebyly využity. Hlavním nástrojem byla zvolena elektronická komunikace, která je především zaměřena na sociální a obsahové sítě. Pro udržení věrohodnosti bylo do marketingového plánu zařazeno rádio a tištěná reklama na billboardech.

Výsledky navrhovaného marketingové plánu budou známy po skončení všech marketingových aktivit, které jsou naplánované do 24.10.2017. Dílčími ukazateli toho, zda zvolený marketingový plán funguje, budou rostoucí počty uživatelů a zákazníků, které jasně determinují splnění hlavního cíle marketingového plánu.

Praktické využití této práce spatřuji především v navrhovaných alternativách k současné komunikaci produktu XYZ. A to především v části analýz, z kterých plynou jasné závěry, jakým směrem by se firma ABC v rámci produktu XYZ měla ubírat, například diverzifikace portfolia zákazníků na trhu B2B.

Pakliže budou navrhované postupy implementovány a bude dosaženo všech stanovených cílů marketingového plánu produktu XYZ, měl by se produkt posunout ve

svém životním cyklu z fáze zavádění do fáze růstu. Ta by měla být nadále podpořena další vlnou silné marketingové komunikace, která by posunula produkt do fáze zralosti, kde lze komunikaci utlumit. Tyto okolnosti budou však primárně záležet na vývoji trhu s chytrými mobilními telefony.

Použitá literatura a zdroje

1. Ahlstrom, D. *International management: strategy and culture in the emerging world*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning, 2010. ISBN 0324406312.
2. Blažková, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.
3. Bly, R. W. *The marketing plan handbook: develop big-picture marketing plans for pennies on the dollar*. Irvine, California: Entrepreneur Press, 2015. ISBN 1599185598.
4. Constantinides, E. *He 4S Web-Marketing Mix model*. Electronic Commerce Research and Applications. 2002
5. Gilligan, C. *Strategic marketing planning*. Amsterdam: Elsevier/Butterworth-Heinemann, 2009. ISBN 9781856176170.
6. Daniel, I. *E-commerce: get it right!*. NeuroDigital, 2011. ISBN 9780956526205.
7. Dedouchová, M. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.
8. Dietrich, G. *Marketing in the Round: How to Develop an Integrated Marketing Campaign in the Digital Era*. Que Publishing, 2012. ISBN 0132939541.
9. Ferrell, O. C. *Marketing strategy*. Ohio: South-Western Cengage Learning, 2011. ISBN 053846738X.
10. Granholm, E. *Cognitive-behavioral social skills training for schizophrenia: a practical treatment guide*. New York: The Guilford Press, 2016. ISBN 9781462524716.
11. Goel, R. *E-commerce*. New Age International Pvt Ltd Publishers, 2008. ISBN 978-8122420449.
12. Groucutt, J. *Marketing: essential principles, new realities*. Sterling, VA: Kogan Page, 2004. ISBN 0749441143.
13. Jakubíková, D. *Strategický marketing: strategie a trendy*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.
14. Hanzelková, A. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-120-8.
15. Hunt, S. *Marketing theory: foundations, controversy, strategy, resource-advantage theory*. Armonk, N.Y.: M.E. Sharpe, 2010. ISBN 0765623633.
16. Hill W. L. CH. *Strategic management theory: an integrated approach*. Boston, MA: Houghton Mifflin, 2010. ISBN 053875107X.
17. CHaffey, D. *E-business and e-commerce management: strategy, implementation and practice*. Prentice Hall/Financial Times, 2007. ISBN 0273707523.
18. Kolektiv autorů. *Online marketing*. Brno: Computer Press, 2015. ISBN 978-80-251-4293-6.
19. Kotler, P. *Principles of marketing*. Harlow: Pearson, 2012. ISBN 978-0-273-75243-1.
20. Kotler, P. *Marketing management*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2012. ISBN 0132102927.

21. **Kotler, P.** *Moderní marketing*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
22. **Havaldar, K.** *Business marketing Text and cases*. New Delhi: Tata McGraw Hill Education Private Ltd, 2010. ISBN 9780070083257.
23. **Lamb, Ch.** *Essentials of marketing*. Ohio: South-Western Cengage Learning, 2012. ISBN 0538478349
24. **Lawrence, G.** *The SWOT analysis: using your strength to overcome weaknesses, using opportunities to overcome threats*. S.l.: Kick It, 2009. ISBN 9781449546755.
25. **Lawrence, G.** *The future of business: the essentials*. OH: Thomson South-Western, 2008. ISBN 0324542844.
26. **Levinson, J.** *Guerrilla marketing in 30 days*. Entrepreneur Media, 2014. ISBN 1599185318.
27. **Levitt, T.** *Marketing Myopi*. Harvard Business Review. 1960, 1960(July-August), 56.
28. **McDonald, M.** *Malcolm McDonald on marketing planning: understanding marketing plans and strategy*. Philadelphia: Kogan Page, 2008. ISBN 9780749451493.
29. **Mamta, B.** *E-commerce*. New Delhi: Firewall Media, 2005. ISBN 9788170081197.
30. **Mulvey, J.** *The One Guide to Remarketing*. Amazon Digital Services, 2012.
31. **Nijssen, E. J.** *Creating Customer Value Through Strategic Marketing Planning a Management Approach*. Boston, MA: Springer US, 2001. Print.
32. **Nadine, P.** *SWOT Analysis - Idea, Methodology And A Practical Approach*. München: GRIN Verlag, 2009. ISBN 9783640303038.
33. **Palmer, A.** *Introduction to marketing: theory and practice*. Oxford: Oxford University Press, c2012. ISBN 978-0-19-960213-1.
34. **Přikrylová, J.** *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8.
35. **Ries, A.** *Positioning: the battle for your mind*. 2001. ISBN 9780071705875.
36. **Sally, D.** *The market segmentation workbook: target marketing for marketing managers*. London: Routledge, 1995. ISBN 9780415118927.
37. **Schniederjans, M. J.** *E-Commerce operations management*. River Edge, N.J.: World Scientific, 2002. ISBN 9812380167.
38. **Sivaramakrishna, E.** *Strategic management and business policy: texts and cases*. New Delhi, 2008. ISBN 8174466681.
39. **Solomon, M.** *Marketing: očima světových marketing manažerů*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1273-X.
40. **Srpová, J.** *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.
41. **Sedlák, M.** *Jak vytvořit úspěšný a výdělečný internetový obchod*. Brno: Computer Press, 2016. ISBN 9788025143902.
42. **Smith, P. R.** *Marketing communications: an integrated approach*. Sterling, VA: Kogan Page, 2004. ISBN 0749442654.
43. **Schindler, R.** *Pricing strategies: a marketing approach*. ISBN: 978-1412964746

44. **Stark, J.** *Product lifecycle management 21st century paradigm for product realisation*. London: Springer, 2005. ISBN 9781846280672.
45. **Strydom, J.** *Introduction to marketing*. Cape Town, South Africa: Juta, 2004. ISBN 9780702165115.
46. **Zamazalová, M.** *Marketing*. Praha: C.H.Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-115-4.

Internetové zdroje

47. **Block, Z.** *Milestones for Successful Venture Planning*. In: Harvard Business Review [online]. 1985 [cit. 2017-01-08]. Dostupné z: <https://hbr.org/1985/09/milestones-for-successful-venture-planning>
48. **Český telekomunikační úřad**. [online] 2016 [cit. 2017-02-04]. Dostupné z: <http://lte.ctu.cz/pokryti/pokryti/pokryti/pokryti/>
49. **Česká tisková kancelář**. *Počty státních zaměstnanců trvale rostou již několik let*. [online]. 2016 [cit. 2017-02-04]. Dostupné z: <http://www.ceskenoviny.cz/zpravy/pocety-statnich-zamestnancu-trvale-rostou-jiz-nekolik-let/1405606>
50. **Český statistický úřad**. *Zaměstnanost a nezaměstnanost podle výsledků VŠPS - 4. čtvrtletí 2016*. [online]. 2016 [cit. 2017-02-04]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/zamestnanost-a-nezamestnanost-podle-vysledku-vsp-4-ctvrtleti-2016>
51. **Český statistický úřad**. *Chytré telefony zvyšují počet uživatelů internetu*. [online]. 2016 [cit. 2017-02-01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/chytre-telefony-zvysuji-pocet-uzivatelu-internetu>
52. **Čuchna, M.** *Česká e-commerce dosáhne za rok 2015 obratu ve výši 81 miliard korun*. In: Channelworld.cz [online]. 2015 [cit. 2017-02-13]. Dostupné z: <http://channelworld.cz/analyzy/ceska-e-commerce-dosahne-za-rok-2015-obratu-ve-vysi-81-miliard-korun-heureka-cz-14857>
53. **Consumerbarometer.com**. *The Online & Multiscreen World*. [online]. 2016 [cit. 2017-02-04]. Dostupné z: <https://www.consumerbarometer.com/en/insights/?countryCode=CZ>
54. **Czech Invest**. *Investiční pobídky*. [online]. 2015 [cit. 2017-02-04]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/investicni-pobidky-nove>
55. **Definition of Marketing**. In: The American Marketing Association (AMA) [online]. 2013 [cit. 2016-11-27]. Dostupné z: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
56. **Demers, J.** *The Top 7 Online Marketing Trends Dominating 2016*. In: Forbes.com [online]. 2015 [cit. 2017-02-13]. Dostupné z: <http://www.forbes.com/sites/jaysondemers/2016/08/04/the-top-7-online-marketing-trends-dominating-2016/#404db4ea582e>
57. **Diorio, S.** *How Marketers Are Driving Growth Through Personalized Content*. In: Wwww.forbes.com [online]. 2016 [cit. 2017-04-20]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/forbesinsights/2016/02/11/how-marketers-are-driving-growth-through-personalized-content/#1a16a4970f97>
58. **E-commerce marketing**. Marketing-schools.org [online]. 2014 [cit. 2017-02-13]. Dostupné z: <http://www.marketing-schools.org/types-of-marketing/e-commerce-marketing.html>

59. **HDP Výrobní metoda.** In: Český statistický úřad [online]. 2016 [cit. 2017-02-04]. Dostupné z: http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenkavyber.makroek__prod
60. **Chuechill, Z.** *What's the difference between a strategic & tactical marketing plan?* In: LinkedIn [online]. 2015 [cit. 2016-11-11]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/whats-difference-between-strategic-tactical-marketing-zena>
61. **Kovach, S.** *Microsoft Closes Its \$7.2 Billion Purchase Of Nokia.* In: Businessinsider.com [online]. 2014 [cit. 2017-02-13]. Dostupné z: <http://www.businessinsider.com/microsoft-closes-nokia-acquisition-2014-4>
62. **Kůžel, F.** *Kolik dat za jedny peníze? Pro ČR dopadá srovnání tragicky* In: Mobilmania.cz [online]. 2016 [cit. 2017-02-04]. Dostupné z: <http://www.mobilmania.cz/kolik-dat-za-jedny-penize-pro-cr-dopada-srovnani-tragicky/a-1335189/>
63. **Ministerstvo práce a sociálních věcí.** *Příprava na stárnutí v České republice.* [online]. 2015 [cit. 2017-02-04]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/2856>
64. **Harvard Business Review.** *Marketing Myopia.* [online]. Harvard Business Review, 2004 [cit. 2016-11-04]. Dostupné z: <https://hbr.org/2004/07/marketing-myopia>
65. **Práce za rohem** [online]. [cit. 2017-02-10]. Dostupné z: <https://pracezarohem.cz>
66. **UPS Pressroom.** *UPS Study Reveals Broad Use of E-Commerce for Industrial Purchases.* [online]. Atlanta, GA, 2014 [cit. 2017-01-08]. Dostupné z: <https://pressroom.ups.com/pressroom/ContentDetailsViewer.page?ConceptType=PressReleases&id=1426329799056-61>
67. **What is ecommerce marketing?** Bigcommerce.com [online]. 2014 [cit. 2017-02-13]. Dostupné z: <https://www.bigcommerce.com/ecommerce-answers/what-ecommerce-marketing/>

Seznam Grafů

Graf 1 Rozdíl mezi strategickým, taktickým a operativním marketingem (Hanzelková, 2009, str. 14).....	12
Graf 2 Porterův model 5 sil (Hill, 2010, str. 45)	17
Graf 3 Swot analýza zdroj: vlastní tvorba.....	21
Graf 4 Ansoffova matice. Zdroj: Doucelová, str.56, 2001	24
Graf 5 Využití prostředků marketingového mixu ke specifickým cílům. Zdroj: Smith (str. 11, 2007)	33
Graf 6 Růst obrátu tuzemského e-commerce trhu (* - 2016 odhad podle společnosti Acomware) Zdroj: Čuchna, 2015	37
Graf 7 BSG matice portfolia ABC. Zdroj: Vlastní tvorba dle interních dat ABC.....	47
Graf 8 Celkový počet stažení aplikace XYZ. Zdroj: Vlastní zpracování na základě Google analytics XYZ.....	49
Graf 9 Denní přírůstek aktivních uživatelů Zdroj: Vlastní zpracování na základě Google analytics XYZ.....	50
Graf 10 Vývoj počtu aktivních uživatelů přihlášených do aplikace za jeden den. Zdroj: Vlastní zpracování na základě Google analytics XYZ.....	50
Graf 11 Vývoj počtu zobrazených stránek v aplikaci za den. Zdroj: Vlastní zpracování na základě Google analytics XYZ	51
Graf 12 Konverzní poměr na tisíc uživatelů. Zdroj: Vlastní zpracování na základě Google analytics XYZ.....	51
Graf 13 Výsledky dotazníkového šetření – Jak jste se dozvěděli o aplikaci XYZ? Zdroj: Vlastní tvorba	65
Graf 14 Výsledky dotazníkového šetření – Jak se Vám líbila reklama XYZ? Zdroj: Vlastní tvorba	66
Graf 15 Výsledky dotazníkového šetření –Jak často aplikaci používáte? Zdroj: Vlastní tvorba	66
Graf 16 Výsledky dotazníkového šetření – Co Vás vede k znovu otevření aplikace? Zdroj: Vlastní tvorba	67
Graf 17 Výsledky dotazníkového šetření – Které funkce se Vám nejvíce líbí? Zdroj: Vlastní tvorba	68
Graf 18 Výsledky dotazníkového šetření – Které funkce potřebují zlepšit? Zdroj: Vlastní tvorba	68
Graf 19 Výsledky dotazníkového šetření – Připadá Vám počet inzerátů na mapě dostačující? Zdroj: Vlastní tvorba	69
Graf 20 Výsledky dotazníkového šetření – Za které nadstandartní funkce byste byl/a ochoten platit? Zdroj: Vlastní tvorba.....	69
Graf 21 Výsledky dotazníkového šetření – Jak jste spokojení s aplikací? Zdroj: Vlastní tvorba	70
Graf 22 Ganttův diagram akčních plánů marketingového plánu. Zdroj: Vlastní tvorba	82

Seznam Obrázků

Obrázek 1 Porovnání stavajícího a starého vizuálního stylu. Zdroj www.ABC.eu	44
Obrázek 2 Vizuální stmelení všech produktů. Zdroj: www.jobs.cz	45
Obrázek 3 Pořadí přímé konkurence podle popularity Zdroj: similarweb.com	53
Obrázek 4 Základní funkční rozhraní aplikace. Zdroj: XYZ	104

Seznam tabulek

Tabulka 1 Složky marketingového mixu: 4P a 4C. Zdroj: Kotler (str71, 2007).....	29
Tabulka 2 Segmentace trhu e-commerce (Schniederjans, 2002, str. 5)	37
Tabulka 3 Strategické oblasti podniku ABC. Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat ABC	47
Tabulka 4 Balíčky služeb aplikace XYZ. Zdroj: Vlastní tvorba	52
Tabulka 5 Souhrnný přehled konkurence. Zdroj: Vlastní tvorba	56
Tabulka 6 Vývoj HDP v ČR. Zdroj: Český statistický úřad, 2016.....	59
Tabulka 7 Přehled balíčků služeb. Zdroj: Vlastní tvorba.....	79
Tabulka 8 Náklady marketingového plánu. Zdroj: Vlastní výroba	85
Tabulka 9 Klíčové body akčního plánu. Zdroj: Vlastní výroba	86

Přílohy

Otázky hloubkového rozhovoru – produktový manager XYZ

- 1) Proč firma ABC s.r.o. vytvořila produkt XYZ?
- 2) Jaký business model uplatňuje produkt XYZ?
- 3) Jak jste vyvíjeli produkt XYZ?
- 4) Jaké byly největší chyby, kterých jste se dopustili při vytváření produktu?
- 5) Jaké metriky hodnotíte v rámci produktu XYZ?
- 6) Jak vypadá typický zákazník/uživatel produktu?
- 7) Jak doposud probíhal marketing produktu XYZ?
- 8) Vize produktu XYZ do budoucnosti?

Práce za rohem

Popis formuláře

Věk

- 15-20
- 20-30
- 30-40
- 40-50
- 50-65

Pohlaví

- žena
- muž

Bydliště

- Praha / Brno
- Město nad 100 000
- Město 30.000 - 100 000 obyvatel
- Méně než 30.000 obyvatel

Měsíční příjem

- Do 20.000 Kč
- DO 27.000 Kč
- Do 34.000 Kč
- Do 40.000 Kč
- Nad 40.000 Kč

Platforma

- Android
- Iphone

Jak jste se dozvěděli o aplikaci Práce za rohem?

- Od známého
- Z TV reklamy
- Z internetu (sociální sítě, vyhledávání Seznam.cz / Google.cz)
- Z Billbordů, reklamy v MHD
- Jinak

Jak se Vám líbila reklama Práce za rohem - známkování jako ve škole

- 1 výborný
- 2 chvalitebný
- 3 dobrý
- 4 dostatečný
- 5 nedostatečný
- Nepamatuji si

Jak často aplikaci používáte?

- Denně
- 3x do týdne
- 1x týdně
- Méně než 1x týdně
- Nepoužívám

Co Vás vede k znovu otevření aplikace

- Hledám práci pravidelně - sleduji nové nabídky/odpovědi
- Notifikace aplikace
- Připomenutí Reklamou v Tv, na internetu, tištěná reklama
- Jiné

Které funkce se Vám nejvíce líbí

- Vyhledávání na mapě
- Výpis inzerátů
- Notifikace
- Oblíbené inzeráty
- Životopis
- Nové inzeráty
- Odpovědi na inzeráty

Které funkce potřebují zlepšit

- Vyhledávání na mapě
- Výpis inzerátů
- Notifikace
- Oblíbené inzeráty
- Životopis
- Nové inzeráty
- Odpovědi na inzeráty

Přípomínky - co byste zlepšili v aplikaci Práce za rohem

Text stručné odpovědi

Připadá Vám počet inzerátů na mapě dostačující

- Ano
- Chci více inzerátů
- Chci méně inzerátů

Zaškrtněte, za které nadstandartní funkce by jste byl/a ochoten platit

- Přednostní nabídka inzerátů
- Zaručená odpověď na inzerát
- Poradenství při hledání práce - vylepšení životopisu, příprava na pracovní pohovor
- Nejsem ochoten platit - aplikace musí být zdarma

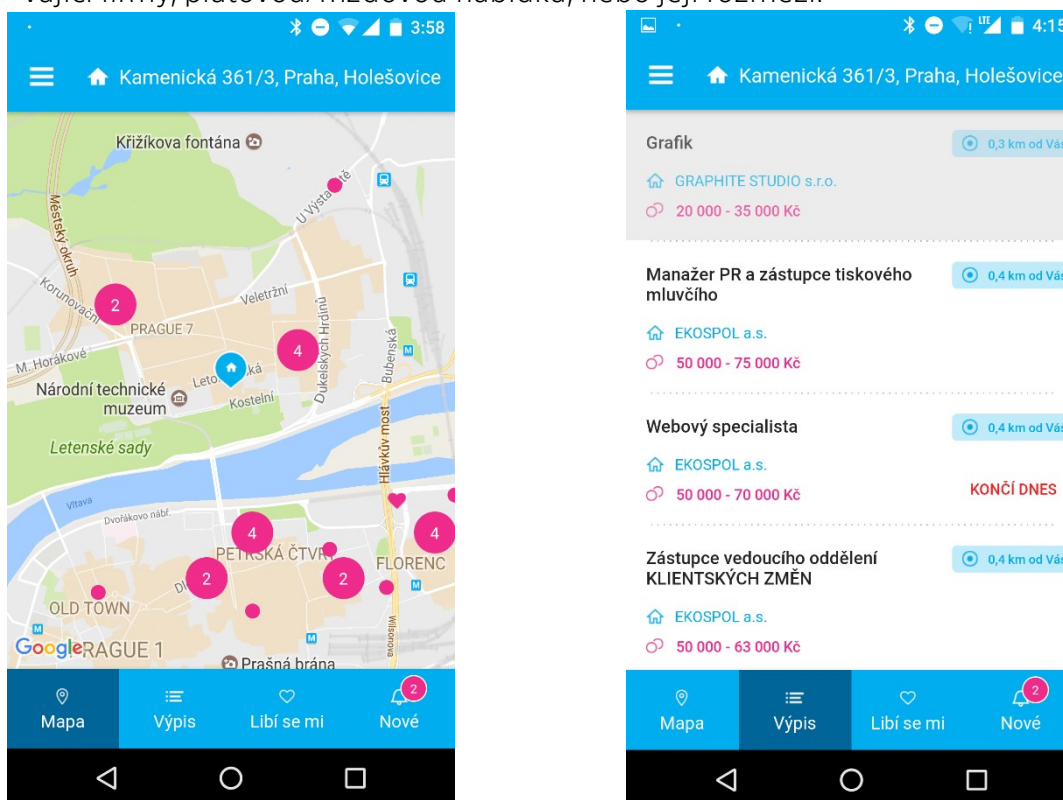
Jak jste spokojení s aplikací - známkování jako ve škole

- 1 výborný
- 2 chvalitebný
- 3 dobrý
- 4 dostatečný
- 5 nedostatečný

Funkcionalita

Základní funkcí, jak už bylo zmíněno, je vyhledávání uživatelem na interaktivní mapě. Ta sdružuje pracovní nabídky do skupin podle místa. Pokud se tedy na jedné adrese nachází více pracovních pozic, které odpovídají danému uživateli, zobrazí se na mapě jako skupina nabídek s číslem, které odpovídá danému počtu inzerátů.

Další možností, kterou si může uživatel zvolit, je zobrazit výsledky inzerátů pomocí výpisu. Ty jsou samozřejmě řazeny podle vzdálenosti od zadaného místa. Výpis pak zobrazuje ty samé informace, jako když uživatel používá mapu a rozklikne si libovolně zobrazený inzerát. Výpis mu tedy poskytuje základní data pro rychlé rozhodnutí o relevantnosti nabídky. Tedy: Název inzerátu – pozice o kterou se jedná, jméno poptávající firmy, platovou/mzdovou nabídku, nebo její rozmezí.



Obrázek 4 Základní funkční rozhraní aplikace. Zdroj: XYZ

Po rozkliknutí zvoleného inzerátu se uživateli zobrazí podrobné informace o nabízeném pracovním místě, které by mu měly poskytnout veškeré informace tak, aby se na jejich základě dokázal rozhodnout. Poté má uživatel možnost zvolit ze 4 dodatečných možností aplikace.

1. Vrátit se zpět do výběru inzerátů – tedy na mapu nebo výpis, přičemž se se zvoleným inzerátem nic nestane a uživatel si ho může prohlédnout později.
2. Odmítnout nabídku – v tomto případě aplikace vyhodnotí nabídku jako nerelevantní a trvale nabídku odstraní z výpisu a mapy nabídek

3. Označit jako „Líbí se mi“ – tato funkce přesune inzerát do sekce „Líbí se mi“, kde si uživatel může schraňovat preferované nabídky. Současně se ikona inzerátu na mapě i ve výpisu změní na ikonku srdíčka
4. Poslední možností je přímo odpovědět na inzerát pomocí ikonky dopisu – tato funkce Vás odkáže do formuláře podobného mailovému rozhraní, pomocí něhož můžete odeslat odpověď na inzerát. Po jeho odeslání se inzerát přesune do složky „Moje odpovědi“.

Poslední položkou základního menu aplikace je pak položka „Nové“, která zobrazuje inzeráty v chronologickém seřazení od nejnovějších.

Primárním údajem celé aplikace je adresa bydliště uživatele. Tu aplikace získává pomocí přihlášení se skrz účet spojený s telefonem, to je například u verze android řešené přihlášením přes účet Google. Zde však hrozí první zádrhel a to, že uživatelé vyplňují nesprávné údaje, když se do primárních účtů registrují. K vyřešení tohoto problému a dalšímu zlepšení fungování aplikace slouží menu nastavení, kde uživatel nastavuje podrobnosti o svém účtu a přímo tak ovlivňuje to, jaké položky mu jeho mapa bude zobrazovat. Proto nejdůležitější položkou je záložka „Kde bydlim“. V této záložce se dá změnit přednastavená adresa bydliště, která dává a bere smysl fungování produktu XYZ. Též lze v této položce měnit defaultní nastavení vzdálenosti, kterou chce uživatel dojíždět. Ta je předvolena na 5Km, které dávají smysl pro uživatele ve velkých městech s koncentrovanou nabídkou pracovních míst, ale pro uživatele na venkově je tato hodnota mnohdy nedostačující. Bází dalšího upřesnění procesu hledání pracovního místa je vybrat si, jaká oblast pracovního trhu dotyčného uživatele zajímá. To se zohledňuje v sekci „Co chci dělat“, kde pomocí klíčových slov uživatel zadává, čemu se chce věnovat. Tyto klíčová slova jsou spárovány s popisky pracovních pozic, které do systému zadávají poptávající. Poslední možností, jak zacílit hledání uživatele, je nastavení pojmenované „upřesnění nabídek“, kde uživatel nastavuje, jakou variantu úvazku hledá. Má tedy na výběr z brigády nebo plného a částečného úvazku. Doplnit lze minimální výši platového ohodnocení, které začíná na 15 000 Kč měsíčně a dále je škálována po částkách navyšujících se o 5 000Kč. Výsledkem tedy je, že z celkového množství inzerátů v okolí bydliště jsou zobrazovány pouze ty nejrelevantnější.

Zásadním rozšířením, které poskytuje komfort uživateli, je možnost vytvořit si v aplikaci svůj životopis. Ten pak slouží jako unifikovaná příloha pro odpovědi na vybrané pracovní pozice. Zde jsou možnosti uživatele značně omezeny pouze na kontaktní údaje, vzdělání a minulé pracovní pozice. Nechybí však i možnost vložit si životopis vlastní. Tato možnost je uživateli nabídnuta při každém odeslání odpovědi na nabízenou pracovní pozici tak, aby mohl poskytnout poptávajícímu maximální množství informací.

Nedílnou součástí jsou pak také notifikace, tedy systémová upozornění operačního systému mobilního zařízení, na novou aktivitu v aplikaci. Tou může být nový inzerát, odpověď na inzerát nebo v nejbližší době končící pracovní nabídka relevantní uživateli.

Poslední funkcí aplikace je složka „Moje odpovědi“, kde probíhá komunikace mezi uživatelem a poptávajícím, ať už v případě kladné či záporné odpovědi. Ve složce se nacházejí veškeré inzeráty, na které uživatel odpověděl.

