



# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**

Marketingový plán organizace

Marketing Plan of Organisation

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Řízení rozvojových projektů

## **STUDIJNÍ OBOR**

Projektové řízení inovací v podniku

## **VEDOUCÍ PRÁCE**

Ing. Barbora Joudalová, MBA

SKVRNOVÁ

LUCIE

**2017**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Skvrnová	Jméno:	Lucie	Osobní číslo:	411926
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávající katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Řízení rozvojových projektů				
Studijní obor:	Projektové řízení inovací v podniku				

## II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:  
Marketingový plán organizace

Název diplomové práce anglicky:  
Marketing plan of organisation

Pokyny pro vypracování:

Cílem práce je provést analýzu výchozího stavu organizace, identifikovat nedostatky a vytvořit marketingový plán obsahující řešení těchto nedostatků.  
Přínosem práce pro organizaci je vytvořený marketingový plán na 1 rok s výhledem do budoucnosti.  
Osnova: Obsahem teoretické části je popis marketingového plánu, jako celku i jednotlivých částí, stejně tak popis jeho tvorby.  
Praktická část přináší marketingový plán navržený pro organizaci včetně výhledu do budoucnosti.

Seznam doporučené literatury:

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.  
MCDONALD, Malcolm a Hugh WILSON. Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace. 2012. ISBN 978-80-265-0014-8.  
ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. Úspěšná nezisková organizace. 2011. ISBN 978-80-247-4041-6.  
KNIGHT, Peter. Vysoce efektivní marketingový plán: 15 kroků k úspěchu v podnikání. 2007. ISBN 978-80-247-1999-3.

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

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: 28.10.2016 Termín odevzdání diplomové práce: 5.5.2017  
Platnost zadání diplomové práce: 30.9.2018

Podpis vedoucí(ho) práce:  Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry:  Podpis děkana(ky): 

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

10.4.2017 Datum převzetí zadání

Skvrnová Podpis studenta(ky)

Skvrnová, Lucie. *Marketingový plán organizace*. 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 vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala 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: 15. 08. 2017

Podpis:

## **Poděkování**

Především bych chtěla poděkovat vedoucí této práce Ing. Barboře Joudalové, MBA, která to se mnou neměla vždy jednoduché, ale měla dostatek trpělivosti a pochopení, aby mi pomohla tuto práci dovést ke zdárnému konci. Dále bych chtěla poděkovat Ing. Karolíně Stránské a PhDr. Pavlu Hájkovi, PhD., kteří ochotně odpovídali na mé zvědavé otázky ohledně fungování organizace.

# **Abstrakt**

Tato diplomová práce shrnuje teoretické poznatky ohledně marketingového plánování a tvorbě marketingového plánu. V praktické části byl vytvořen marketingový plán pro vybranou organizaci. Po provedení příslušných analýz vnějšího i vnitřního prostředí, byly stanoveny marketingové cíle. Díky segmentaci a targetingu byly stanoveny nové cílové segmenty, pro které byl následně navržen marketingový mix. Tato diplomová práce obsahuje také akční plán, který by měl vést k naplnění stanovených cílů.

## **Klíčová slova**

Marketing, marketingové plánování, marketingový plán, nezisková organizace

# **Abstract**

This thesis summarizes theoretical knowledge about marketing planning and making of marketing plan. In the practical part there was a marketing plan created for the selected organization. After relevant analyzes of the external and internal environment, marketing goals were set. With segmentation and targeting, new target segments have been set up for which marketing mix have been designed. This thesis also contains an action plan which should lead to the fulfillment of the set goals.

## **Key words**

Marketing, marketing planning, marketing plan, non-profit organizations

# Obsah

<b>Úvod</b> .....	<b>5</b>
<b>1 Plánování jako součást strategického marketingového řízení</b> .....	<b>7</b>
<b>2 Marketingový plán</b> .....	<b>9</b>
2.1 Definice poslání a vize.....	10
2.2 Stanovení cílů .....	11
2.3 Analýzy prostředí.....	12
2.3.1 Analýza vnitřního prostředí .....	12
2.3.2 Analýzy vnějšího prostředí.....	13
2.3.3 SWOT Analýza.....	18
2.4 Segmentace .....	20
2.5 Targeting a positioning .....	22
2.6 Marketingový mix .....	24
2.7 Akční plán .....	27
<b>3 Marketing v neziskové organizaci</b> .....	<b>28</b>
<b>4 Popis vybrané organizace</b> .....	<b>32</b>
<b>5 Definice poslání a vize</b> .....	<b>33</b>
<b>6 Analýzy prostředí organizace</b> .....	<b>35</b>
6.1 Analýza vnitřního prostředí .....	35
6.2 Analýzy vnějšího prostředí .....	39
6.2.1 PEST analýza .....	39
6.2.2 Porterova analýza .....	41
6.3 SWOT analýza.....	42
6.4 Analýza rizik.....	43
<b>7 Vyhodnocení analýz a definice cílů</b> .....	<b>45</b>
<b>8 Segmentace</b> .....	<b>46</b>
<b>9 Targeting a positioning</b> .....	<b>48</b>
<b>10 Marketingový mix</b> .....	<b>50</b>
<b>11 Akční plán</b> .....	<b>56</b>
11.1 Navrhované činnosti vedoucí ke splnění cílů.....	56
11.2 Harmonogram činností.....	59



11.3	Rozpočet nákladů .....	60
11.4	Systém kontroly .....	61
11.5	Ukázka implementace.....	62
11.6	Výhled do dalších let.....	63
<b>Závěr</b>	.....	<b>64</b>
<b>Seznam použité literatury</b>	.....	<b>65</b>
<b>Seznam použitých internetových zdrojů</b>	.....	<b>67</b>
<b>Seznam obrázků</b>	.....	<b>68</b>
<b>Seznam tabulek</b>	.....	<b>69</b>

# Úvod

Tato diplomová práce má za cíl informovat čtenáře o potřebnosti vytvářet marketingový plán bez ohledu na velikost organizace a bez ohledu na to, zda je organizace ziskovou nebo ne. Teoretická část poskytuje potřebné informace o tvorbě marketingového plánu jako takového. Popisuje všechny části, které by v marketingovém plánu neměly chybět, jako je: definice poslání, vize a cílů, provedení analýz, jak vnějšího tak vnitřního prostředí, správné provedení segmentace, targetingu a positioningu. Dále také obsahuje teoreticky zpracované použití taktických nástrojů, tedy marketingový mix, ve všech jeho podobách a akční plán. Teoretická část se také věnuje teoretickému úvodu do problematiky neziskových organizací právě proto, že vybraná organizace je organizací neziskovou. Tomuto tématu je věnována poslední kapitola teoretické části, která se zabývá definicí pojmu nezisková organizace a odlišením neziskových organizací od ziskových. Kapitola se jmenuje: Marketing v neziskové organizaci, takže samozřejmě vyjmenovává i všechna specifika těchto organizací ohledně marketingu.

Praktická část je věnována samotné tvorbě marketingového plánu pro organizaci. Začíná samozřejmě popisem vybrané organizace, kde se čtenář dozví, o jakou organizaci se jedná, aby měl představu o tom, v jakém prostředí organizace funguje a jaké vnější vlivy na ni mohou působit. Následuje kapitola o definici poslání a vize, která analyzuje organizací definované poslání a vizi, pokud existují. Srovnává jejich definici s teoretickými poznatky z první části práce a navrhuje vlastní definice. Následují analýzy prostředí organizace. Analýza vnitřního prostředí popisuje hmotné, nehmotné, lidské a finanční zdroje, které má organizace k dispozici. Analýza vnějšího prostředí se skládá z PEST analýzy a Porterovy analýzy. Kapitola s analýzami shrnuje SWOT analýza a následné vyhodnocení analýz a definice cílů. Následuje proces segmentace, targeting a positioning. Segmentace rozdělí návštěvníky, včetně těch potenciálních, na segmenty, které budou pro organizaci lépe uchopitelné. Targeting určí, který segment je pro organizaci nejatraktivnější, na který z těchto segmentů by se měla organizace soustředit. Pomocí positioningu si organizace lépe uvědomí, jak chce, aby ji návštěvníci vnímali. Následuje marketingový mix a akční plán včetně harmonogramu činností, rozpočtu nákladu a výhledu do dalších let. Akční plán má za úkol, rozvrhnout a naplánovat činnosti, které povedou ke splnění stanovených marketingových cílů.

Cílem teoretické části je poskytnout čtenáři základní teoretické poznatky k lepšímu pochopení části praktické. Hlavním cílem této práce je provést analýzu výchozího stavu organizace, identifikovat nedostatky a vytvořit marketingový plán obsahující řešení těchto nedostatků. Tento cíl se bude pokoušet naplnit především praktická část.

# **TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 Plánování jako součást strategického marketingového řízení

Plánování je nedílnou součástí strategického marketingového řízení. Pojem strategický marketing bývá definován různě. Například Kotler definuje strategický marketing jako proces, který se snaží využít silné stránky organizace tak, aby vyšly vstříc zákazníkům. (Kotler, 2007, str. 66) Hanzelková jde se svou definicí do větších detailů: „Proces strategického řízení marketingu je kontinuálním procesem současně probíhajícími strategickými marketingovými činnostmi – marketingové strategické analýzy, definování marketingové strategie, implementace marketingové strategie a kontroly dosažení marketingových cílů.“ (Hanzelková, 2009, str. 8) I bez přesného vymezení tohoto pojmu můžeme určit, čím se strategický marketing vyznačuje. A to především svým zaměřením na budoucnost jak na budoucí zákazníky a jejich potřeby, tak na jejich poptávku a celkovou budoucnost organizace. Strategický marketing je jednou ze tří marketingových úrovní. Další dvě úrovně jsou taktický a operativní marketing. Tyto úrovně můžeme propojit s jednotlivými úrovněmi řízení. A to tak, že strategická úroveň patří vrcholovému managementu, taktická úroveň střednímu a operativní nižšímu managementu. (Jakubíková, 2013, str. 75-77)

Obsahem strategického marketingu je strategické marketingové řízení. Proces strategického marketingového řízení se skládá ze tří hlavních činností: plánování, realizace a kontrola. Tyto tři činnosti na sebe navazují a neustále se opakují. Tato kapitola se bude věnovat převážně plánování. (Jakubíková, 2013, str. 79) Proces plánování jako takový by měl v organizaci vytvářet podmínky pro nové nápady, možné zlepšení a inovace. Proto by se měli do procesu zapojit všichni zaměstnanci a výsledný plán by měl brát v potaz jejich připomínky a nápady. Jen tak se dá dosáhnout toho, že marketingový plán bude pro organizaci přínosem a popřípadě zvýší efektivitu a výkonnost organizace jako celku. Nemělo by se předpokládat, že realizace takového plánu je cílem marketingového řízení, je to nástroj. (Foret, 2003, str. 37)

„Marketingové plánování je systematické a racionální prosazování tržních a podnikových úkolů, odvozené od základních podnikových a marketingových cílů. Představuje podstatnou část podnikového plánování. Je třeba rozlišovat strategické a operativní plánování.“ (Tomek, Vávrová, 1999, str. 69) Plánování obecně rozdělujeme dle časového hlediska na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé. Neboli operativní, taktické a strategické. Operativní plán bývá z pravidla na období do jednoho roku a obsahuje každodenní úkoly a aktivity, které vedení využívá ke každodennímu řízení a koordinaci veškerých zdrojů. Taktický plán propojuje plány operativní (krátkodobé) a strategické (dlouhodobé) tak, že nabízí řešení pro změny ve vnějším i vnitřním prostředí, nejčastěji na období od jednoho do tří let. (Foret, 2003, str. 38) „Strategický plán – plán popisující, jak se bude společnost adaptovat, aby využila příležitostí, které nabízí neustále se měnící prostředí, a udržela strategickou rovnováhu mezi cíli a

*možnostmi organizace a jejími proměnlivými marketingovými příležitostmi.*"(Kotler, 2007, str. 88)

McDonald definoval dvě pravidla pro správné zapojení všech úrovní managementu do plánování:

- Nejprve potřeba zpracovat marketingový plán. Analyzovat makroprostředí a jeho síly, které působí na organizaci a definovat k nim „strategické odpovědi“, kterých se zúčastní všechny úrovně managementu.
- Nejprve vytvořit strategický plán na období od tří do pěti let a až poté začít pracovat na krátkodobém (jednoletém) marketingovém plánu. Neboli nikdy nezačít a nevycházet z krátkodobého plánu. (McDonald, 2012, str. 50)

Je důležité zmínit, že proces plánování není jen pro velké organizace. Mít v organizační struktuře všechny úrovně managementu není podmínkou pro potřebu plánovat. Blažková uvádí hned několik důvodů, proč má marketingové plánování smysl i pro malé a střední organizace. Zaprvé si organizace v průběhu tvorby plánu může lépe uvědomit, jaká je její konkurenční výhoda, jaké má cíle a finanční prostředky k realizaci. Zadruhé je plán jakousi berličkou k tomu, aby se organizace neodchýlila od svého záměru, protože v plánu je přesně určeno, čeho a kdy má být dosaženo. Zatřetí při poctivé práci s plánem má organizace větší pravděpodobnost, že odhalí možné problémy brzy a bude na ně schopna reagovat. Čtvrtým důvodem, proč má marketingový plán smysl je to, že pomáhá dosáhnout většího zisku a obrátu, především díky tomu, že si organizace určí správné segmenty a strategie na jejich oslovení. Dalším důvodem je poznání vlastní organizace (slabých i silných stránek) a jejího okolního prostředí, ve kterém čekají nejen hrozby, ale i příležitosti. Napoprvé stojí organizaci plánování poměrně hodně času i finančních prostředků, ale každý další rok, pokud poctivě a pravidelně plánuje, se tyto náklady snižují, protože se dá vycházet z prvního plánu. Samozřejmě za předpokladu, že byl vypracován správně. (Blažková, 2007, str. 17)

## 2 Marketingový plán

Existuje mnoho návodů, jak správně plánovat. Jeden z nich nabízí kniha Vysoce efektivní marketingový plán od Petera Knighta, která je plná rad, obrázků a příkladů z praxe. Tvorba marketingového plánu je zde shrnuta do patnácti jednoduchých kroků, které v podstatě kopírují teorii v literatuře, akorát jsou zjednodušené, aby podle nich marketingový plán sestavil opravdu každý. Tyto kroky jsou na úvod dobré, aby si čtenář dovedl představit, co ho čeká:

1. krok – vytčení cíle
2. krok - stanovení hodnoty cíle
3. krok – promyšlení následků
4. krok – poznání své cílové skupiny
5. krok – co si myslí a co dělají
6. krok – co chcete, aby si mysleli a dělali
7. krok – jaký je váš příběh
8. krok – poznání hlavní přednosti své nabídky
9. krok – jaký to bude mít přínos
10. krok – poznejte sami sebe
11. krok – jak mluvit s cílovou skupinou
12. krok – kolik na to máte
13. krok – jaké jsou další zdroje
14. krok – vyhodnoťte svůj plán a
15. krok - co dále (Knight, 2007, str. 21-25)

V podstatě krok jedna až tři by mohl být označován jako definice poslání, vize a cíle, krok čtyři až sedm společně s krokem devět deset jako segmentace, targeting a positioning, krok osm a deset by mohl být označován jako vnitřní analýza, 11. krok je součástí marketingového mixu, krok dvanáct až čtrnáct jsou součástí akčního plánu a kontroly a v poslední řadě je tu 15. krok – co dále, který označuje jakýsi náhled do budoucna, který by každý plán také měl obsahovat. Tato kapitola by měla poskytnout detailnější náhled do teorie marketingového plánování.

## 2.1 Definice poslání a vize

Definování poslání a vize organizace by měl být první krok při sestavování strategického marketingového plánu. U pojmu poslání se literatura na definici shoduje. Poslání je účel, za kterým byla organizace založena. Dle Horákové je poslání odpovědí na dvě jednoduché otázky a to, kdo jsme a o co usilujeme. Tím, že organizace definuje své poslání, vyjádří vlastně důvod své existence, filosofii, představy a hodnoty. (Horáková, 2003, str. 23) Kotler uvádí jiné otázky, kterými si organizace může pomoci při formulaci poslání. Jsou to otázky: „*V čem podnikáme? Kdo jsou naši zákazníci? Proč jsme tady? Co jsme vlastně za podnik?*“ (Kotler, 2007, str. 91) Při formulaci poslání může organizace narazit na problémy a udělat chyby, a to především proto, že definovat něco, tak kvalitativního a filosofického, bývá z pravidla pro manažery velmi obtížné. Může pak vzniknout několik typů poslání. McDonald a Wilson uvádí tři takové typy. „*Mateřství*“ je poslání, které existuje pouze proto, aby uspokojilo akcionáře. „*Skutečnost*“ to je správně definované poslání. A posledním typem je „*Účelové prohlášení*“ je poslání definované pouze pro určité oddělení. (McDonald, 2012, str. 60)

Když má organizace správně definované poslání může to být jedině ku prospěchu. „*Jasně formulované poslání firmy představuje jakousi „neviditelnou“ ruku, která usměrňuje všechny pracovníky firmy při jejich činnosti*“ (Kotler, 2004, str. 82.) Naopak pokud je formulace poslání špatná nebo dokonce existuje několik typů poslání, může to mít na chod organizace negativní vliv. „*Mnoho organizací si uvědomilo, že rozdílná oddělení, a někdy dokonce rozdílné skupiny v jednom oddělení, tahají za stejný provaz, avšak bohužel jinými směry.*“ (McDonald, 2012, str. 60)

Na definici pojmu vize se literatura také shoduje. Dle Jakubíkové: „*Vize představuje soubor specifických ideálů a priorit firmy, obraz její úspěšné budoucnosti, který vychází ze základních hodnot nebo z filozofie, se kterou jsou spojeny cíle a plány firmy.*“ (Jakubíková, 2013, str. 18) Hanzelková je s Jakubíkovou ve shodě, když říká, že vize je nějaký vzdálený budoucí stav, kterého se organizace snaží dosáhnout. Po definování obou pojmů je vidět jasný rozdíl. Poslání mluví o současnosti, naopak vize se soustředí na budoucnost. Jak správně definovat vizi? Vize by měla odpovídat na otázku, jak na tom organizace bude v budoucnu, jak bude vypadat? Vize by také měla mít motivační účinek na všechny zainteresované a pobízet je správným směrem. (Jakubíková, 2013, str. 19) Blažková uvádí dobrý příklad toho, proč je důležité mít definovanou vizi a poslání organizace. Tento příklad je dobrý, protože je na člověku. Může platit na každého z nás. „*Člověk, který ví, čeho chce v životě dosáhnout, tím směrem, ať už vědomě či nevědomě, rychle, nebo pomalu, postupuje a dělá vše pro to, aby dosáhl svého cíle. Člověk, který nemá jasnou představu ani směr, nedělá nic zacíleného a jeho cesta je jakoby klikatá – přeskakuje sem a tam.*“ (Blažková, 2007, str. 27)

## 2.2 Stanovení cílů

„Určení cílů je nedílnou součástí plánovacího procesu. Avšak v literatuře je toto téma popisováno nekonkrétně, což je překvapující, zvláště zvažíme-li, jak důležitou roli určení marketingových cílů hraje. Cíl zajišťuje, že společnost ví, čeho má daná strategie dosáhnout a kdy tato strategie naplnila svůj účel. Jinými slovy by bez cílů strategická rozhodnutí a vše, co s nimi souvisí, vyšla na prázdno.“ (McDonald, 2012, str. 223) Strategické cíle, které si organizace zvolí, se mohou týkat mnoha oblastí, například postavení organizace na trhu, cíle určené výší zisku nebo rentability, finanční cíle, nebo mohou existovat i cíle, týkající se spokojenosti zaměstnanců, nebo společenského postavení. Cíle mají svou hierarchii, jsou globální cíle celé organizace a pak cíle jednotlivých oddělení, kam spadají cíle stanovené v marketingovém plánu. (Jakubíková, 2013, str. 26-27) Knight vyjmenovává tři body, které jsou podle něho nejdůležitější při definici cílů a to, že musí být užitečný, pouze jeden a musí se dát snadno pochopit. (Knight, 2007, str. 31) Nejčastější metodou využívanou při stanovování cílů je metoda SMART, jejíž název je odvozen od prvních písmen anglických názvů charakteristik, které by daný cíl měl splňovat.

S	Specific	jednoznačný
M	Measurable	měřitelný
A	Achievable	dosažitelný
R	Realistic	realistický
T	Time- framed	časově vymezený

Tabulka 1, metoda SMART, vlastní zpracování

Při definování cíle je třeba mít na paměti, že by měl splňovat všechny tyto vlastnosti. Literatura nabízí i rozšíření o další dvě vlastnosti, a to na metodu SMARTER. Další E se překládá jako etický a R je zaměřený na zdroje. Je ale možné se setkat s mnoha jinými různými významy jednotlivých písmen. Například A (agreed) jako akceptovatelný nebo T (trackable) jako sledovatelný. (Jakubíková, 2013, str. 27)

Příklady podnikových cílů: (Blažková, 2007, str. 34)

- „Chceme dosáhnout návratnosti investic alespoň o 15% do tří let.“
- „Chceme zvýšit zisk na akcii alespoň o 10% každý rok v následujících pěti letech“

Příklady marketingových cílů: (Hanzelková, 2009, str. 10)

- „1000 nových klientů do roku 2011“
- „v roce 2011 bude 70% cílové skupiny firmu nebo její produkt znát“



## 2.3 Analýzy prostředí

Existuje několik různých možností, jak rozdělit prostředí organizace. Vašítková rozděluje prostředí na makro a mikro, které následně rozděluje ještě na vnější mikroprostředí a vnitřní mikroprostředí. (Vašítková, 2014, str. 38-41) Naopak Jakubíková používá rozdělení na vnitřní a vnější prostředí, kde se vnější prostředí rozděluje na makro a mikro prostředí. (Jakubíková, 2013, str. 98-109) Dle tohoto rozdělení se řídí i následující rozdělení podkapitol.

### 2.3.1 Analýza vnitřního prostředí

Dle Jakubíkové: „Vnitřní prostředí firmy tvoří zdroje firmy a schopnosti disponibilní zdroje využívat. Vnitřní prostředí se vztahuje na faktory, které mohou být podnikem přímo řízeny a manažery ovlivňovány.“ (Jakubíková, 2013, str. 109) Jakubíková také nabízí metodu VRIO, která je vhodná k hodnocení vnitřního prostředí. Tato metoda hodnotí zdroje firmy, které také rozděluje na fyzické, lidské, finanční a nehmotné. (Jakubíková, 2013, str. 109) Fyzické zdroje neboli hmotné zdroje jsou všechny hmatatelné zdroje, které má organizace k dispozici. Například mezi hmotné zdroje se řadí budovy, stroje i veškeré další vybavení. Jakýmsi opakem hmotných zdrojů jsou zdroje nehmotné, kam naopak řadíme vše, na co se nedá „sáhnout“. Například jsou to softwary, know-how, licence nebo patenty. Lidské zdroje zahrnují vše, co se týká lidí v organizaci (počty zaměstnanců, organizační struktura nebo celková atmosféra v organizaci). Finanční zdroje jsou veškeré zdroje peněz pro organizaci. Jako podklad pro analýzu finančních zdrojů slouží finanční výkazy. Rozvaha, která ukazuje aktiva, pasiva a čisté jmění organizace pro daný okamžik a výsledovka neboli výkaz zisku a ztráty, který sleduje tržby organizace a veškeré náklady za určené časové období. (Kotler, 2007, str. 93-94) S analýzou vnitřního prostředí souvisí pojem interní audit, který se také zaměřuje na všechny aspekty organizace. „Každá firma má svá vlastní specifika, která v dané situaci pro ni mohou být silnou či slabou stránkou, a je proto na vedoucích pracovnících, aby dokázali svou situaci jak správně analyzovat, tak dobře vyhodnotit. Samozřejmě že takto provedená analýza není samoučelná, ale měla by být podkladem pro další strategická rozhodování.“ (Vašítková, 2014, str. 41) Například, tyto informace ve formě definovaných silných a slabých stránek organizace, využívá SWOT analýza, která ukazuje také příležitosti a hrozby organizace.

## 2.3.2 Analýzy vnějšího prostředí

### Makroprostředí

„Pojmem makroprostředí označujeme vnější prostředí, ve kterém se firma pohybuje. Faktory, ze kterých se skládá, mohou na jedné straně firmě nabídnout nové příležitosti, na druhé straně ji mohou ohrozit.“ (Kotler, 2004, str. 179) Nejčastější analýzou prováděnou pro makroprostředí je PESTLE analýza. V literatuře se objevuje pod různými názvy například SLEPT, PEST nebo STEP. Nezáleží na tom, jak tuto analýzu nazýváme, stále se pod jednotlivými písmeny budou skrývat faktory, které ovlivňují organizaci z vnějšku. Blažková uvádí analýzu PEST, kde P jsou politické faktory, E ekonomické faktory, S sociální a T technologické faktory. Dodává také, že existuje rozšíření do SLEPT analýzy, kde S jsou opět faktory sociální, nově přidané L označuje faktory legislativní neboli právní. Pod písmeny E, P, T jsou stejné faktory jako u PEST, tzn. ekonomické, politické a technologické. (Blažková, 2007, str. 53) Varianta PESTLE přidává další písmeno E, pod kterým se skrývají faktory ekologické.

- Politické a právní faktory – vláda a její stabilita, politické strany, zájmové skupiny, členství země v nadnárodních seskupeních, sociální a fiskální politika, veškeré zákony (Jakubíková, 2013, str. 100)
- Ekonomické faktory – HDP, monetární politika, ekonomický růst, rozdělení příjmů, kupní síla, spotřební zvyklosti
- Sociální faktory – demografické faktory (pohlaví, věk apod.), životní styl, kultura, životní úroveň
- Technologické faktory – vývoj a výzkum a jejich financování, technologické změny, nové patenty
- Legislativní faktory – viz faktory politické a právní – zákony a vyhlášky týkající se činnosti organizace včetně marketingu např. zákon o ochraně osobních údajů
- Ekologické faktory - nedostatek surovin, rostoucí ceny energií, růst znečištění (Kotler, 2007, str. 148-149)

Cílem PESTLE analýzy je zmapování vlivů, které na organizaci působí. Následně se poznatky z této analýzy dají využít v dalším fungování organizace. Nalezneme-li faktor, který působí na činnost organizace pozitivně, je třeba popřemýšlet jak ho, co nejlépe využít. Naopak pokud objevíme faktor, který by mohl její činnost ohrozit, pak se může organizace předem připravit. Po zpracování analýzy makroprostředí se doporučuje neskončit úplně, ale být neustále ve střehu, například metodou MAP. Metoda MAP je opět jmenuje po začátečních písmenech slov v angličtině a to monitor (monitorovat), analyze (analyzovat) a predict (předpovídat). (Jakubíková, 2013, str. 102)

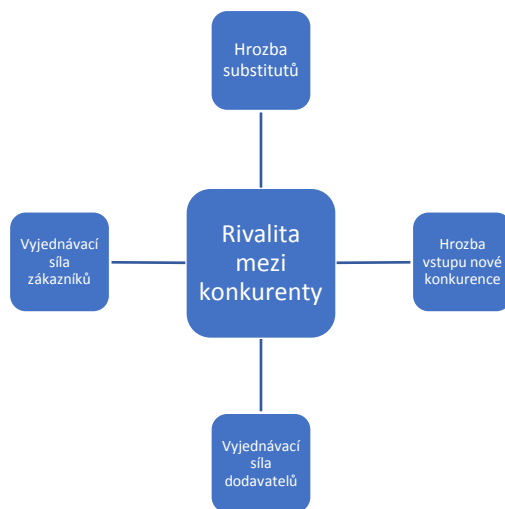
## **Analýza mikroprostředí**

Analýza mikroprostředí slouží k uvědomění si vlastních možností každé organizace. Jakubíková definuje mikroprostředí jako odvětví, ve kterém organizace působí i se všemi svými okolnostmi a vlivy, které je v silách organizace ovlivnit. Také rozděluje mikroprostředí na vertikální a horizontální. Do vertikálního řadí dodavatele, organizaci, obchodníky neboli distributory a zákazníky. Jako horizontální označuje konkurenci, organizaci a veřejnost. (Jakubíková, 2013, str. 102) Možná lépe pochopitelnou definici mikroprostředí uvádí Kotler: „*Síly blízko společnosti, které ovlivňují její schopnost sloužit zákazníkům – společnost, distribuční firmy, zákaznické trhy, konkurence a veřejnost, které společně vytvářejí systém poskytování hodnoty zákazníkům.*“ (Kotler, 2007, str. 130) Označení horizontální a vertikální může být také nahrazováno označením vnější a vnitřní mikroprostředí organizace.

Kotler uvádí tyto důležité aspekty, na které by se analýza mikroprostředí měla zaměřovat: organizace, dodavatelé, marketingoví zprostředkovatelé, konkurenti, zákazníci a veřejnost. (Kotler, 2013, str. 130-134) Pod pojmem organizace si představme organizaci jako jednotlivá kolečka v hodinkách a to, jak spolupracují, a jak se navzájem ovlivňují, když společně plní své poslání. Je tedy dobré zjistit, jak všechna oddělení pracují a následně jak spolupracují, jestli není namístě změna nebo zlepšení. Dalším pojmem v analýze mikroprostředí jsou dodavatelé „*Dodavatelé – ti, kteří ovlivňují možnosti a efektivitu získání potřebných zdrojů, které jsou nutné pro plnění funkce podniku. Dodávají suroviny, materiály, stroje a zařízení jak danému podniku služeb, tak jeho konkurentům. Provádí se výběr a hodnocení dodavatelů.*“ (Vašítková, 2014, str. 40-41) Třetím aspektem jsou dle Kotlera tedy marketingoví zprostředkovatelé, které popisuje jako distributory zboží, marketingové agentury, které pomáhají organizacím s propagací a nakonec finanční zprostředkovatelé například banky nebo pojišťovny. (Kotler, 2013, str. 132)

Dalším aspektem jsou konkurenti. Každá organizace chce být lepší než její konkurenti nebo se od nich alespoň dostatečně odlišovat. Proto je dobré provést analýzu konkurentů, jejich činností, co dělají lépe, co dělají jinak a podle toho přizpůsobit činnosti organizace. Od konkurence se organizace může jak inspirovat tak poučit z chyb. Předposledním aspektem, kterému by se měla analýza mikroprostředí věnovat, jsou zákazníci. „Analýza zákazníků poskytuje odpovědi na celou řadu otázek týkajících se produktů a trhů. Mezi faktory, které jsou zjišťovány, patří odhadované roční nákupy, růst prodejů, demografické a socioekonomické faktory zákazníka, geografická koncentrace, kupní motivy, informace o nákupním rozhodování aj. Zákazník se mění. Proto je jeho analýza nikdy nekončícím procesem.“ (Jakubíková, 2013, str. 105) Při analýze těchto oblastí by měla být pozornost upřena na cokoliv nového, jakékoli potřeby, očekávání nebo přání, které si možná ani sami zákazníci neuvědomují, by mohli pro organizaci znamenat novou výzvu, nový směr. (Foret, 2008, str. 6) Posledním aspektem je veřejnost, do které Kotler řadí finanční instituce, média, vládní instituce, občanské iniciativy a místní komunitu, občany. Jsou to vlastně všechny skupiny lidí, které mají jakýkoli zájem nebo vliv na úspěších organizace. (Kotler, 2007, str. 134)

Často využívanou analýzou pro mikroprostředí je Porterova analýza pěti sil. „Porterova analýza konkurenční pozice firmy v odvětví – slouží ke zmapování faktorů, které ovlivňují vyjednávací pozici firmy v odvětví. Mezi analyzované faktory patří vyjednávací síla zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba vstupu nových konkurentů, hrozba substitutů a rivalita firem působících na daném trhu.“ (Hanzelková, 2009, str. 109)



Obrázek 1, Porterova analýza pěti sil, vlastní zpracování

Vyjednávací síla zákazníků závisí na koncentraci a struktuře zákazníků na trhu. Při analýze vyjednávací síly dodavatelů zohledňujeme velikost dodavatelů a také jejich potenciál určovat si podmínky. U hrozby vstupu nových konkurentů, organizaci zajímá především pravděpodobnost, že se na trhu objeví nová konkurence, ale také to, jak jednoduché je vstoupit na daný trh. Hrozba substitutů ukazuje na možnost toho, že zákazníci si vyberou a koupí produkt konkurence. A rivalita firem působících na daném trhu závisí na počtu a velikosti konkurence. Dále také na tom, jak moc se jejich výrobky nebo služby liší a v neposlední řadě také na bariérách vstupu na trh a odchodu z trhu. Čím méně se dá výrobek odlišit a čím více malých či stejně velkých organizací na trhu se vyskytuje, tím je rivalita výraznější. (Blažková, 2007, str. 58-59)

Konkurenci by organizace neměly brát jako ryze negativní, například Toman říká: „*Nežijete ve vzduchoprázdnu a vědomosti o působení ostatních firem formovaly i váš podnikatelský záměr. Konkurence by totiž neměla být jakýmsi předmětem vaší zloby a cílem likvidačních snah. Je to především váš učitel, a to dokonce dvojnásobný. Může vás naučit, jak některé věci dělat a jak naopak některé věci nedělat. A to zcela zdarma, zatímco poradenská firma nebo vysoká škola by za to jistě chtěly nehoráznou sumu peněz.*“ (Toman, 2016, str. 37)

### 2.3.3 SWOT Analýza

SWOT analýza využívá všechny informace zjištěné v průběhu analýz makro i mikro prostředí. Z výsledků analýzy makroprostředí se ve SWOT analýze využívají příležitosti a hrozby. Naopak z analýzy mikroprostředí se definují silné a slabé stránky organizace. Název této analýzy vychází z anglických názvů jejích čtyř částí. S = strengths neboli silné stránky, W = weaknesses jako slabé stránky organizace, O = opportunities neboli příležitosti a T = threats jako hrozby. „SWOT analýza může být prováděna jako součást komplexní analýzy, kdy podklady získáme z provedené komplexní analýzy nebo jako samostatný krok. Zjišťujeme silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení.“ (Blažková, 2007, str. 155) SWOT analýzu lze tedy provádět i samostatně, ale při využití analýz makro a mikroprostředí lze získat věrohodnější výsledky. Při využití SWOT analýzy se zpravidla používá maticové zobrazení. Slavík zdůrazňuje dva problémy, které mohou při zpracování SWOT analýzy vzniknout. Zprvu může vzniknout dlouhý výčet slabých a silných stránek a může se stát, že v záplavě dat zaniknou informace, které jsou opravdu podstatné. Zadruhé je to přílišné zobecnění, při kterém se může ztratit smysl. Slavík také radí, jak alespoň jednomu z těchto problémů zabránit. A to tím, že využijeme hodnotící škálu, to znamená, že slabé, silné stránky i příležitosti a hrozby obodujeme, případně můžeme přiřadit i váhu. (Slavík, 2014, str. 105) Blažková dále upozorňuje na to, že se často zaměňují kategorie například, že silnou stránku zaměníme s příležitostí apod. (Blažková, 2007, str. 156)

SWOT ANALÝZA	Interní	Externí
Pozitivní	Silné stránky <ul style="list-style-type: none"><li>• Co je naší výhodou oproti konkurenci?</li></ul>	Příležitosti <ul style="list-style-type: none"><li>• Které změny nám vytváří nové možnosti?</li></ul>
Nebezpečné	Slabé stránky <ul style="list-style-type: none"><li>• V čem jsme horší než konkurence?</li></ul>	Hrozby <ul style="list-style-type: none"><li>• S jakým nebezpečím musíme počítat a čemu se vyhnout?</li></ul>

Tabulka 2, SWOT analýza, (Hooley a kol., 2008, str. 43)

„Každá SWOT analýza by měla poskytnout přesvědčivé důkazy o tom, jaké marketingové cíle by si firma měla či neměla stanovit. Silné stránky by měly být použity k využití příležitostí, zatímco hrozby a slabé stránky by měly být minimalizovány.“ (McDonald, 2012, str. 248) Ze SWOT analýzy můžeme tedy odvodit strategii, kterou si organizace zvolí pro svůj budoucí vývoj. Přesně pro tyto účely se používá matice TOWS, která ukazuje kombinace jednotlivých kategorií SWOT analýzy a pro ně vhodné strategie. Například strategie maxi-maxi, vycházející z matice TOWS, je strategie, která využívá silné stránky k naplnění příležitostí. Maxi-mini vybízí k lepšímu využívání zdrojů organizace pro odvrácení hrozeb. Strategie Mini-maxi je takzvaným opatrným přístupem, kdy se doporučuje investovat do produktů a spolupráce. Poslední strategií je Mini-mini, ta doporučuje ústup, kompromisy nebo odchod.

TOWS MATICE	Silné stránky	Slabé stránky
Příležitosti	Maxi-maxi <ul style="list-style-type: none"> <li>• Komparativní výhoda, využití souladu poptávky a zdrojů</li> </ul>	Mini-maxi <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investice do produktů, sklízení, kooperace</li> </ul>
Hrozby	Maxi-mini <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobilizace zdrojů pro překonání hrozeb</li> </ul>	Mini-mini <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ustupovat, dělat kompromisy, odejít</li> </ul>

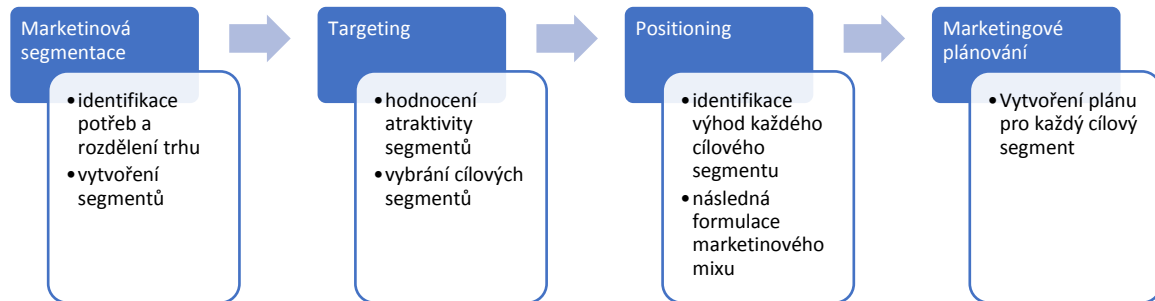
Tabulka 3, TOWS matice, (Jakubíková, 2013, str. 131)



## 2.4 Segmentace

Tržní segmentace je dalším logickým krokem tvorby marketingového plánu, následující po definicích vize a poslání a analýzách marketingového prostředí. Kotler definuje segmentaci trhu takto: „Rozdělení trhu na různé skupiny kupujících s rozdílnými potřebami, charakteristikami a chováním, které mohou vyžadovat odlišné produkty a marketingové mixy.“ (Kotler, 2007, str. 457) Kotler tedy při definování segmentace používá slovo rozdílné. Naopak Blažková na začátku své definice říká, že jde o hledání skupin zákazníků, které jsou si co nejvíce podobní svým nákupním chováním. Vzápětí ale dodává, že je nutné takovéto skupiny od sebe odlišovat. (Blažková, 2007, str. 74) Obsáhlejší a detailnější definici poskytuje Jakubíková: „Segmentace trhu je koncepční rozdělení trhu na relativně homogenní skupiny spotřebitelů, sdílejících jednu nebo více významných společných vlastností, s cílem lépe vyhovět každé z nich. Segmenty se mohou lišit svými potřebami, charakteristikami a nákupním chováním. Je možné na ně působit modifikovaným marketingovým mixem.“ (Jakubíková, 2013, str. 162) Pro správné provedení tržní segmentace jsou používána segmentační kritéria geografická, demografická, socioekonomická, psychografická, behaviorální popřípadě i časová.

Geografická kritéria jsou kritéria, která spotřebitele rozdělují podle toho, kde žijí nebo nakupují, tedy podle států, krajů, měst a dalších oblastí. Demografická kritéria jsou pohlaví, věk, vzdělání, zaměstnání, výše příjmů, národnost, náboženství apod. Kritéria socioekonomická neuvádí všichni autoři, ale ti co je uvádí, tak v podstatě vytváří výběr určitých kritérií ze skupiny demografických. Například Blažková řadí mezi socioekonomická kritéria výši příjmu, zaměstnání, vzdělání a velikost rodiny. (Blažková, 2007, str. 74) Psychografická kritéria jsou povaha spotřebitele, jeho životní styl a zařazení do určité společenské třídy. Postoje a znalosti spotřebitelů, stejně tak jako použití produktů a odezvy na produkt jsou kritéria behaviorální. (Kotler, 2007, str. 472) Časová kritéria uvádí v literatuře Vašítková a popisuje je jako faktor času, kdy si spotřebitelé produkt nejvíce kupují, například sezónní služby, úklid před vánočními svátky, servisní prohlídky vozů nebo zájezdy v době zimní a letní dovolené. (Vašítková, 2014, str. 36)



Obrázek 2, Segmentace, positioning a plánování, (Doyle, 2002, str. 62)

Tržní segmentace se tedy provádí po analýzách marketingového prostředí organizace a převážně proto, aby organizace věděla, kdo jsou její spotřebitelé, která skupina zákazníků naopak nikdy spotřebitelem produktu nebo služby, kterou organizace nabízí, nebude. V neposlední řadě také pomáhá odhalit ty zákazníky, na které by se potenciálně mohla organizace marketingově zaměřit a takzvaně je přebrat konkurenci nebo je oslovit jako první. Díky segmentaci organizace jednotlivé segmenty lépe pozná a ví tedy, jaké marketingové nástroje na jejich oslovení použít. „Když to sumarizujeme, cílem tržní segmentace je pomoci: určit směr marketingových aktivit pomocí analýzy a porozumět trendům kupního chování, určit realistické a dosažitelné marketingové a prodejní cíle, zlepšit rozhodování pomocí tlaku na manažery, aby zvažili do hloubky nabízené možnosti.“ (McDonald, 2012, str. 140) Nabízí se otázka, jak by tedy měl správný segment vypadat? Dle Kotlera by měl být měřitelný, aby šlo změřit, jak je segment velký, jakou má kupní sílu a jaké jsou z něj zisky. Segment by také měl být dostupný a významný pro danou organizaci. V poslední řadě by měl také být praktický, což znamená, že lze efektivně oslovit a obsloužit daný segment. (Kotler, 2007, str. 483)

## 2.5 Targeting a positioning

Targeting neboli tržní cílení není nic jiného než výběr jednoho nebo několika segmentů, na které se organizace zaměří. Solomon nabízí definici: „Zacílení (*targeting*) je proces, během nějž výrobci a prodejci hodnotí atraktivitu jednotlivých potenciálních tržních segmentů a rozhodují se, do kterých z možných skupin budou investovat své zdroje a pokusí se učinit z nich své zákazníky. Vybraná skupina (nebo skupiny) je pak pro firmu jejím cílovým trhem.“ (Solomon, 2006, str. 204). Hodnocení atraktivity segmentu probíhá v několika krocích. Nejprve by se analýza měla zaměřit na velikost segmentu a jeho růst, ale i dostatečná velikost a růst segmentu nezaručuje, že bude segment atraktivní. I velké a rychle rostoucí segmenty nejsou atraktivní pro všechny organizace obecně. Například menší organizace nemusí mít dostatečné zdroje, aby ho dokázaly obsloužit a byly schopné v takovémto segmentu obstát konkurenci. Pro takovéto organizace tedy budou atraktivnější menší segmenty. Dalším kritériem atraktivity jsou strukturální faktory jako konkurence, pozice odběratelů i dodavatelů. Když je konkurence moc silná, tak segment ztrácí na atraktivitě. Pokud je vyjednávací pozice odběratelů silná znamená to, že odběratelé budou tlačit na snížení ceny a zvyšování kvality, což znamená nižší zisky pro organizace a tedy nižší atraktivitu hodnoceného segmentu. A v poslední řadě segment ztrácí na atraktivitě, tím více, čím silnější je vyjednávací pozice dodavatelů. (Kotler, 2007, str. 484) S targetingem souvisí pojmy: diferencovaný a nediferencovaný marketing. Diferencovaný marketing znamená, že si organizace vybrala segment nebo segmenty, na které se zaměřuje a pro které navrhuje různé produkty. Naopak nediferencovaný marketing označuje organizaci, která nemá určené cílové segmenty a tím pádem vůbec nerozlišuje svou nabídku. (Kotler, Keller, 2007, str. 302) Existuje pět strategií pro výběr cílového trhu: strategie jednoho segmentu, výběrová specializace, výrobová specializace, tržní specializace a pokrytí celého trhu. Strategie jednoho segmentu se také nazývá koncentrovaná a označuje situaci, kdy organizace zacílí pouze na jeden segment, kterému nabízí jeden výrobek. Strategii jednoho segmentu většinou volí menší organizace, které mívají limitované zdroje. Výběrová specializace znamená, že organizace cílí na několik tržních segmentů. Může na ně cílit buď odlišnými výrobky, komunikačními kanály anebo distribučními cestami. Další strategií je výrobová specializace, při které se organizace zaměřuje na více segmentů, ale pouze s jedním produktem. Tržní specializace znamená, že organizace cílí na segmenty jednoho trhu a nabízí více produktů. (Blažková, 2007, str. 77) Poslední strategií pro výběr cílového trhu je pokrytí celého trhu. Jak už z názvu vyplývá, tak při této strategii se organizace snaží obsloužit celý trh. Tuto strategii volí převážně velké společnosti v monopolním nebo skoro monopolním postavení, například energetické či vodárenské společnosti. (Slavík, 2014, str. 25)

Na segmentaci a targeting navazuje positioning neboli pozice produktu. Kotler definuje positioning takto: „Pozice produktu (*positioning*) znamená způsob, jakým je produkt definován zákazníky z hlediska důležitých atributů – místo, které produkt zaujímá v myslích zákazníků vůči konkurenčním produktům.“ (Kotler, 2007, str. 502) Druhou zajímavou definici positioningu nabízí Adreasen spolu s Kotlerem v jiné literatuře. Definují zde positioning jako umění a vědu přizpůsobení výrobku nebo služby vybraným segmentům tak, aby se co nejvíce odlišovaly od konkurence. (Adreasen, Kotler, 2007, str. 2) Positioning tedy znamená to, jak chce být organizace svými spotřebiteli vnímána. To, jak se snaží odlišit oproti konkurenci a také to, jak se odlišuje od všech dalších skupin, jako jsou například dodavatelé nebo odběratelé. Opět existuje strategie, jak najít pozici produktu na trhu. Skládá se ze tří kroků: nalezení a definice konkurenčních výhod, zvolení těch správných a následná volba strategie pozicování. Jednou ze strategií pozicování je pomocí hodnoty viz tabulka č 4.

		cena		
		vyšší	stejná	nižší
užitek	větší	větší užitek za vyšší cenu	větší užitek za stejnou cenu	větší užitek za nižší cenu
	stejný			stejný užitek za nižší cenu
	menší			menší užitek za mnohem nižší cenu

Tabulka 4, Možné hodnotové pozice, (Kotler, 2004, str. 364)

„Komplexní positioning značky, tzv. hodnotová propozice značky, představuje soubor všech užitečných vlastností, na nichž je positioning budován. Tímto způsobem by měla být zcela zodpovězena zákaznická otázka: „Proč si kupuji výrobek právě této značky?““ (Kotler, 2004, str. 364) V literatuře se objevují také pojmy jako repositioning a depositioning. Repositioning se snaží o změnu vnímání daného produktu a depositioning, který se snaží změnit vnímání ne svého produktu, ale produktů konkurenčních. (Jakubíková, 2013, str. 170-171) Objevuje se také pojem „competitive positioning“, který se dá chápat, jako konkurenční pozicování. Hooley a kolektiv definují tento pojem „competitive positioning“ jako pozicování zaměřené na to, jak zákazníci vnímají alternativy, které jsou jim na trhu nabízeny a jak je mezi sebou porovnávají. Například co je pro zákazníky důležité při koupi automobilu a podle čeho se rozhodují mezi jednotlivými značkami. (Hooley a kol., 2008, str. 205-206)

## 2.6 Marketingový mix

Další část marketingového plánu tvoří marketingový mix. „Marketingový mix představuje soubor nástrojů, jejichž pomocí marketingový manažer utváří vlastnosti služeb nabízených zákazníkům. Jednotlivé prvky mixu může marketingový manažer namíchat v různé intenzitě v různém pořadí. Slouží stejnému cíli: uspokojit potřeby zákazníků a přinést organizaci zisk.“ (Vašítková, 2014, str. 21) Nejčastější a základní variantou prvků marketingového mixu jsou 4P. 4P označují čtyři počáteční písmena jednotlivých prvků v anglickém jazyce: Product (produkt), Price (cena), Place (umístění) a Promotion (propagace). Postupem času byly tyto 4P rozšiřovány o další, jako je political power (moc politiky), public opinion foundation (veřejné mínění), presentation (prezentace) a proces (proces). Nejen, že byly 4P rozšiřovány, ale také modifikovány, aby byly efektivnější v určitých odvětvích. Například pro vzdělávací instituce byla přidána další tři P: personalities (osobnosti), proces pedagogical approaches (pedagogické přístupy) a participation activating (participační aktivizace). (Jakubíková, 2013, str. 191) Další modifikací 4P jsou 4C, která jsou obdobná jako 4P, ale jsou definovaná z pohledu zákazníka: customer needs and wants (přání a potřeby zákazníka), cost to the customer (náklady pro zákazníka), convenience (dostupnost) a communication (komunikace). (Kotler, 2007, str. 71) Další rozšíření 4P vzniklo pro služby a přidalo další 3P: physical evidence (materiální prostředí), people (lidé) a processes (procesy). (Vašítková, 2014, str. 22) V praktické části této práce bude použito 7P pro služby.

Marketingový mix je tedy mixem marketingových nástrojů a 4P rozlišují čtyři kategorie těchto nástrojů. Je tedy třeba zvolit strategii nebo politiku toho, jaký produkt budeme nabízet, za jakou cenu, na jakém místě a jak ho budeme zákazníkům prezentovat. Pro produkt existují výrobní strategie. Pak jsou strategie cenové, distribuční a komunikační. Výrobní strategie se řídí dle životního cyklu produktu, to znamená, jestli je produkt ve fázi zavádění, růstu, zralosti nebo poklesu. Ve výrobní strategii se musí rozhodnout o designu, kvalitě, vlastnostech výrobku, značce a všech dalších záležitostech, které se produktu týkají. O kvalitě například proto, že je úzce spjatá s cenou. Jestliže byla zvolena vysoká cena, měla by tomu kvalita produktu odpovídat.

Cenových strategií existuje mnoho: prémiová, penetrační, konkurenční, ekonomická, diferenční cenová strategie, dále také strategie cenových variant, ocenění výrobové řady, psychologické ceny, cenová strategie pro komplementární výrobky, strategie předchozích slev nebo strategie přidané hodnoty. Ke správnému určení ceny pomáhá analýza bodu zvratu, která využívá variabilní, fixní náklady, cenu za jednotku a předpokládané prodeje. (Blažková, 2007, str. 110-120)

Při rozhodování o distribuční strategii uvažujeme o tom, jak se produkt dostane k zákazníkovi. Rozlišují se přímé a nepřímé distribuční cesty. Přímá cesta znamená, že jde produkt přímo od výrobce k zákazníkovi. Tato cesta má výhodu kontaktu zákazníka a výrobce, což umožňuje jednoduché získání zpětné vazby a budování vzájemného vztahu. Nepřímá cesta obsahuje mezičlánky, například velkoobchod, maloobchod nebo prodejní agenty. Ohledně distribuce se rozhoduje o mnoha možnostech. Nejen, jestli organizace využije přímou nebo nepřímou distribuční cestu. Například mezi strategií push a pull neboli strategií tlaku nebo tahu, kdy se rozhoduje, jestli se bude produkt „tlačít“ k zákazníkovi prostřednictvím mezičlánků, nebo jestli využijeme marketingové nástroje na vzbuzení zájmu u samotného zákazníka, který si pak produkt sám vyhledá, vyžádá. Další rozhodování je ohledně intenzity distribuce, zda bude produkt distribuován intenzivně (co nejvíce prodejen), výhradně (jeden nebo několik distributorů) nebo výběrovou distribucí (využití mezičlánků). (Jakubíková, 2013, str. 250-263)

Co se týče komunikační strategie, tak je zde nepřehledné množství možností, nástrojů, směrů, kterými je možné se vydat. Existuje dokonce pojem „Komunikační mix“, tedy mix nástrojů pouze pro komunikaci se zákazníky. Komunikační mix má pět hlavních nástrojů: reklamu, osobní prodej, podpora prodeje, public relations a přímý marketing. Komunikační strategie má obrovský rozsah. Má vlastní komunikační cíle, řeší komunikační proces (kódování, dekodování, odezva, zpětná vazba) a má vlastní komunikační kanály, mezi kterými je možno vybírat nebo je dokonce kombinovat. (Kotler, 2007, str. 811-830)

Za zmínku rozhodně stojí digitální neboli online marketing. McDonald jmenuje šest výhod, které digitální komunikační kanály přináší. Říká jim šest I.

1. Integration – integrace – spojení se zákazníky, propojenost všech komunikačních kanálů
2. Independence of location – nezávislost umístění – celosvětová dostupnost webových stránek
3. Industry restructuring – restrukturalizace odvětví – nahrazování kamenných prodejen e-shopy
4. Intelligence – inteligence – internet jako zdroj informací o zákaznících, využití těchto informací například při analýzách a segmentaci
5. Individualization – individualizace – „šití na míru“ umožněné díky informacím získaných od zákazníka
6. Interactivity – interaktivita – komunikace od organizace k zákazníkovi, ale i zpětná vazba od zákazníka pro organizaci, a její následná reakce, dialog (McDonald, 2012, str. 285-292)

Vašítková uvádí i několik nevýhod online marketingu. Jako hlavní nevýhodu označuje omezení online komunikace jen na zákazníky, kteří vlastní internetové připojení. Další nevýhodou může být nedůvěra zákazníků k prodeji tzv. na dálku. *„Užívá se mnoho druhů internetových forem marketingu a reklamy, kladoucích si za cíl jednak informovat veřejnost o produktech a službách, jednak ji přesvědčit k návštěvě webových stránek té které společnosti, v optimálním případě rovnou si zboží nebo službu objednat, rezervovat nebo „nanečisto“ vyzkoušet.“* (Vašítková, 2014, str. 141) Mezi tyto formy reklamy se řadí: bannerová reklama, pop-up window nebo in-house reklama. Do online marketingové komunikace řadíme komunikaci se zákazníky prostřednictvím e-mailu nebo sociálních sítí.

## 2.7 Akční plán

Akční plán je poslední částí marketingového plánu. Už se nejedná o strategické, ale o taktické plánování. Strategické plánování obsahuje výběr strategie, která povede k naplnění vytyčených cílů a taktické plánování zahrnuje veškeré činnosti, jak každodenní tak jednorázové, které povedou k naplnění určené strategie. Akční plán je tedy nástroj, kterým se výše určená strategie zrealizuje. Hanzelková uvádí, že akční plán je: „*středně dobý (taktický) dokument, který detailně vymezuje tzv. implementační úkoly, které je nutné v daném období realizovat tak, aby bylo dosaženo strategických marketingových cílů. To je CO, KDO, KDY a za KOLIK musí v oblasti marketingu zrealizovat.*“ (Hanzelková, 2009, str. 147) Akční plán by měl obsahovat výčet jednotlivých marketingových nástrojů, které chce organizace realizovat. Pojem KDO v definici znamená nejen, kdo přesně bude určitou činnost vykonávat, ale také to, kdo je zodpovědný za správné provedení. KDY nepotřebuje rozsáhlé vysvětlení, snad jen, že takovýto časový údaj musí být přesně určen (kdy činnost začne, jak dlouho bude probíhat, do kdy bude hotová). Za KOLIK značí, že organizace potřebuje předem vědět, jaké množství finančních prostředků bude pro realizaci plánu potřeba nebo kolik bude pro realizaci marketingového plánu organizací vyčleněno. Je tu jeden důležitý aspekt, který tato definice opomíjí a to kontrolní mechanismy. Kotler říká, že kontrolní mechanismy jsou prostředky, které se používají ke kontrole plnění plánu. Bývají stanoveny tak zvané „milníky“, cíle a rozpočty na jednotlivé měsíce popřípadě čtvrtletí. (Kotler, 2007, str. 113) Znamená to tedy, že je přesně dáno, co, kdo, kdy a za kolik musí být uděláno a organizace by si měla předem určit, jakým způsobem bude splnění dané činnosti kontrolovat. V neposlední řadě, kdo bude kontrolu provádět, a jak bude popřípadě reagovat, když nepůjde vše podle harmonogramu a nastane například zpoždění. S tím souvisí již zmíněná potřeba určit odpovědnosti ke každé činnosti. Akční plán je tedy jakýmsi návodem, jak danou strategii implementovat. „*I kdyby firma vyvinula jasnou strategii a dobře promyšlené podpůrné programy, nemusí to stačit. Může totiž selhat jejich implementace. K tomu, aby firma uvedla v život marketingovou strategii, musí vybudovat marketingově pojatou organizační strukturu. Všichni zaměstnanci firmy na různých úrovních podnikové hierarchie by se nejen měli podílet na zajištění a provádění plánu, ale měli by přijmout marketingově nebo zákaznický orientované myšlení za vlastní, za základní filozofii firmy. K zajištění plánovaných úkolů je nutné rozdělit pravomoci a zodpovědnosti jednotlivých osob i úseků a určit období jejich platnosti. Realizace strategie je spjata s kooperací, koordinací, motivací, odpovědností a komunikací. Všechny jsou pro úspěšnou implementaci marketingových strategií stejně důležité a žádná z nich by neměla být opomenuta či podceňována.*“ (Jakubíková, 2013, str. 85)



### 3 Marketing v neziskové organizaci

Nejprve je nutné definovat, co je to nezisková organizace, jak se liší od ostatních organizací a zmínit alespoň pár základních informací. „*Neziskový sektor je významnou součástí života země. Své úsilí totiž zaměřuje na pomoc ve všech oblastech lidského života a tím plní funkce, které stát není schopen zabezpečit, a zároveň pro podnikatelský sektor nejsou zajímavé, protože nejsou ziskové. Základním motivem činnosti neziskových organizací tak nemůže být zisk, ale dobrá vůle a snaha pomáhat a realizovat tak určitý zájem jednotlivců nebo skupin. V případě, že taková nezisková organizace vykazuje zisk, nerozděluje se tento zisk mezi vlastníky nebo vedení organizace, ale je v plné výši investován do činnosti organizace. To však hovoříme o zisku v ekonomické rovině, respektive účetní. Neziskové organizace však přinášejí zisk nebo profit v morální či etické oblasti.*“ (Vašítková, 2014, str. 210) Neziskové organizace můžeme rozdělit na tři hlavní druhy, které rozlišuje zákon: nadace a nadační fond, obecně prospěšná společnost a občanské sdružení. (Hroncová, 2010, str. 11) Existuje několik dalších typů neziskových organizací, rozdělují se podle:

- zdroje financí
- organizační formy
- výstupu
- míry veřejného prospěchu
- oblasti, ve které působí

Zajímavé je rozdělení dle míry veřejného prospěchu na organizace vzájemně prospěšné a organizace veřejně prospěšné. Cílem vzájemně prospěšné organizace je dosahovat zájmů svých členů, které většinou spojuje určitý zájem, koníček, věk, profesní nebo studijní obor apod. (Kincl a kol., 2004, str. 141-142) Další důvodem pro rozlišení neziskových organizací může být to, zda jsou státní nebo nestátní, což znamená, že jsou nezávislé na státní správě. Vašítková jmenuje pět určujících vlastností nestátních neziskových organizací, které podle ní mají být: soukromé, organizované, neziskové, nezávislé a dobrovolné. Soukromé znamená, že nejsou spojené se státní správou. Organizované jako institucionalizované, jako označení toho, že jsou nějakým způsobem strukturovány. Neziskové, protože nepřerozdělují zisk mezi vlastníky a vedení. Nezávislé proto, že nejsou nikým ovládány a řídí se samy. A poslední, dobrovolnost, ať už ve významu neplacené práce nebo formou darů. (Vašítková, 2014, str. 210)

Ačkoli by se mohlo zdát, že neziskové organizace nepotřebují plánovat, protože nemají za svůj primární cíl vytvářet zisk, není tomu tak. „Strategické plánování představuje proces, během něhož vzniká představa, čím by se měla daná organizace v budoucnu zabývat a jakou cestou se bude muset ubírat, aby mohla uskutečnit tato svá předsevzetí. Strategické plány se liší od běžných plánů v délce pokrytého časového horizontu, který by měl být minimálně 3-5 let. Plánování na takto dlouhý časový horizont však představuje určitý problém, který spočívá v tom, že čím stabilnější je vnější prostředí, které obklopuje dotyčnou organizaci, tím delší může být období pokryté strategickým plánem, přičemž právě v naší současnosti je vnější okolí značně nestabilní (změny legislativy, střídání pravicových a levicových vlád a s tím související výměny úřednické administrativy atd.).“ (Vostrovský, 2008, str. 51) Vostrovský také uvádí specifika definice hlavních cílů pro neziskové organizace a to, že jsou tři různé druhy hlavních cílů.

- cíle, které souvisí s uspokojením poptávky celé společnosti
- cíle, které mají za úkol zvýšení vlastního jmění
- cíle, které slouží k motivaci lidských zdrojů (Vostrovský, 2008, str. 59)

Jak vypadá marketing v neziskových organizacích a jaká jsou jeho specifika? „Akademická půda vnímá marketing neziskové organizace jako proces, do kterého patří i fundraising. Logicky, ale i podle zkušeností z praxe, je fundraising daleko rozsáhlejší než marketing. Je tomu tedy právě naopak, než tvrdí učebnice. Neziskové organizace staví svoji existenci na fundraisingu, marketingové nástroje se uplatňují především tam, kde jde o získávání příjmů z prodeje vlastních produktů – výrobku nebo služeb.“ (Šedivý, Medlíková, 2011, str. 75) Fundraising je tedy neoddělitelnou součástí problematiky neziskových organizací. „Fundraising představuje systematické získávání finančních i nefinančních zdrojů, které nezisková organizace potřebuje k realizaci svého poslání prostřednictvím jednotlivých projektů. Jde o průběžnou plánovanou činnost naplňující finančně-ekonomickou strategii neziskové organizace s cílem zajistit zdroje v potřebné výši a struktuře.“ (Boukal a kol., 2013, str. 34)

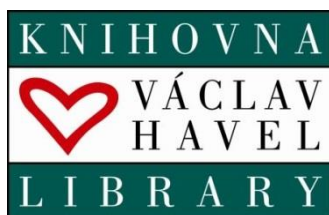
Vašítková dodává další specifikum marketingu v neziskovém sektoru a to, že jen výjimečně jsou neziskové organizace schopny si vytyčit správné cíle. Říká, že manažeři v neziskových organizacích se bojí odpovědnosti a důvodem je to, že jsou neustále pod dohledem jak veřejnosti, tak sponzorů a dalších. Mají málo finančních prostředků, takže si stanovují cíle, na které se svými prostředky budou schopni lehce dosáhnout. Dalším důvodem může být to, že neziskové organizace musí věnovat svůj čas spíše zdůvodňování toho, jak finanční prostředky využily než samotnému využití těchto prostředků. (Vašítková, 2014, str. 216-217) Boj o prostředky je jedno z hlavních témat problematiky neziskových organizací, i když tento boj je součástí i ziskové sféry. „Rozdíl je jen v důvodu tohoto boje. Neziskové organizaci nejde o růst podílu na trhu nebo zisku, jde jí o to, aby i v příštím roce oslovila své chlebováře, aby jí byla přidělena stejná, nebo větší dotace ze státního rozpočtu, aby přežila. Její přežití je závislé na tom, jak moc je schopna přesvědčit (informovat) okolí o důležitosti a užitečnosti svého počínání. A právě tady se otevírá prostor pro marketingové činnosti. (Kincl a kol., 2004, str. 142) Nejčastější oblasti, na které se neziskové organizace v České republice zaměřují, jsou kultura a umění, výzkum a vzdělávání, sport a rekreace, sociální služby, ekologie a zdraví. (Vašítková, 2014, str. 211) Například marketing neziskové organizace, která se zabývá kulturou, může být těžko představitelný a možná i lehce kontroverzní. „Zjednodušeně řečeno, kulturní organizace vystupují v roli ochránce a komunikátora určitých hodnot, které se střetávají s hodnotami jiných nositelů zájmů (stakeholders). Úkolem marketingového řízení není prosadit zájmy ani jedné ze zúčastněných stran, ale nalézt rovnováhu mezi nimi. Marketingový přístup v některých případech samozřejmě může také znamenat naprostou negaci projevených potřeb a přání cílových skupin, pokud jsou v rozporu s určitými vyššími hodnotami.“ (Bačuvčík, 2012, str. 19)



Obrázek 3, Marketingová koncepce neziskové org., (Kincl a kol., 2004, str. 148)

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 Popis vybrané organizace



a Vybraná organizace je neziskovou organizací, založenou roku 2004, jako obecně prospěšná společnost. „*Knihovna Václava Havla shromažďuje, zkoumá, zveřejňuje, šíří a hájí myšlenkový, literární a politický odkaz velké postavy moderních českých dějin - spisovatele, dramatika, myslitele, bojovníka za lidská práva a československého a českého prezidenta. Zabývá se také osobnostmi, událostmi a jevy, které s odkazem Václava Havla souvisí, a snaží se je přibližovat a zasazovat do dobového i současného kontextu.*“ (Knihovna Václava Havla, 2017, online)

Organizace se věnuje hned několika různým činnostem a to dokumentační, publikační a vzdělávací. Dále také pořádá program nazývaný Svět Václava Havla, do kterého patří udělování ceny Václava Havla za lidská práva, projekt Evropské dialogy Václava Havla, dále také cyklus debat Naše cesta zpět na mapu světa. Svět Václava Havla je doplněn činností Klubu Václava Havla, ve kterém jsou pořádány akce pro širokou veřejnost, například pro studenty, milovníky divadla a literatury, stejně tak pro všechny, kteří se zajímají o historii nebo politickou diskusi. Již zmíněná dokumentační činnost spočívá v provozování specializované knihovny (archivu) a veřejně přístupné badatelný. Archiv obsahuje katalogizované publikace a databázi digitalizovaných materiálů. Publikační činnost se soustředí na dílo a život Václava Havla, také jeho přátel, rodiny a spolupracovníků. Poslední činností knihovny Václava Havla je vzdělávání, které probíhá formou stálé expozice, workshopů, různými cykly přednášek a soutěží o nejlepší studentský esej.



Obrázek 4, Stálá expozice, Knihovna Václava Havla

## 5 Definice poslání a vize

Jak již bylo v teoretické části zmíněno, tak definice poslání a vize, jsou prvním krokem při sestavování marketingového plánu organizace. Měly by odpovídat na několik základních otázek, například: kdo jsme a o co usilujeme nebo v čem podnikáme a proč jsme tady. Knihovna Václava Havla (dále jen KnVH) nemá definované jen jedno poslání, ale hned tři hlavní poslání pro svou existenci.

- organizovat archivní, archivně badatelské, dokumentační a knihovnické činnosti zaměřené na dílo Václava Havla a dokumenty či věci s jeho působením související, včetně odborné analýzy jejich vlivu na život a sebereflexi společnosti
- formou expozic, debat, autorských čtení, divadelních představení, koncertů, přednášek a dalších kulturních akcí přibližovat široké i odborné veřejnosti historický význam zápasu za lidská práva a svobody v době totality a tvorbu občanské společnosti v době budování demokracie
- organizovat vědecký výzkum a publikační činnosti mapující „havlovský“ svět (Výroční zpráva, 2017, str. 7)

Tato poslání ač se zdají být poněkud dlouhá, tak v podstatě odpovídají na všechny otázky, na které by definované poslání mělo odpovědět. Pouze otázka: „Kdo jsme?“ není zde zcela zodpovězena. Mohla by před těmito definicemi stát kratší úvodní věta: Knihovna Václava Havla je neziskovou organizací, která má jako své poslání definované tyto úkoly, aby to bylo dle literatury přesné. Otázka: „V čem podnikáme?“ by pro potřeby neziskové organizace mohla být přeformulována na otázku: „Co děláme?“ nebo „Na jaké oblasti se zaměřujeme svými činnostmi?“. Odpověď na tyto otázky poskytují tato poslání velmi podrobně. Jsou zde zahrnuté všechny hlavní činnosti Knihovny Václava Havla. Na otázky: „O co usilujeme?“ a „Proč jsme vlastně tady?“ tato definovaná poslání až tak podrobně neodpovídají. Jen v druhém poslání je jasné, že expozice, debaty, divadelní představení a další kulturní akce mají za úkol přibližovat „havlovský“ svět široké i odborné veřejnosti. Aby tedy tato poslání byla úplně přesná, měla by všechna jasně říkat, proč Knihovna Václava Havla tyto činnosti provozuje, o co jimi usiluje.

Zajímavé informace poskytuje preambule úplného znění statutu Knihovny Václava Havla. Ve které je napsáno: „*Knihovna Václava Havla byla založena jako nestátní instituce, jejímž základním posláním je prostřednictvím systematického zpřístupňování, archivace, studia a interpretace životního díla Václava Havla, připomenout složitost zápasu za demokracii a svobodu v druhé polovině 20. století. KnVH bude dále iniciovat a stimulovat výzkumy, diskuse a setkání věnovaná studiu aktuálních problémů světa v etapě hlubokých proměn, vyvolaných transformací „postkomunistických zemí“, rozpory globalizace a etablování nových hospodářských a politických center. Bude významným centrem studia problematiky lidských práv na pozadí výše uvedených historických procesů.*“ (Statut KnVH, 2013, str. 1) První věta této preambule by se dala použít také jako definice poslání Knihovny Václava Havla právě proto, že odpovídá velmi dobře na všechny výše zmíněné otázky. Zbytek preambule by mohl být považován za vizi. Ačkoliv KnVH nemá vizi definovanou, tak tento text by jí mohl být. Základním rozdílem mezi posláním a vizí je, že posláním popisuje současnost a vize budoucnost. Vize má popisovat, jak bude organizace vypadat v budoucnu a vycházet z hodnot nebo z filozofie organizace.

#### Navrhovaná definice poslání

*„Knihovna Václava Havla byla založena jako nestátní instituce, jejímž základním posláním je prostřednictvím systematického zpřístupňování, archivace, studia a interpretace životního díla Václava Havla, připomenout složitost zápasu za demokracii a svobodu v druhé polovině 20. století.“* (Statut KnVH, 2013, str. 1)

#### Navrhovaná vize

*„KnVH bude dále iniciovat a stimulovat výzkumy, diskuse a setkání věnovaná studiu aktuálních problémů světa v etapě hlubokých proměn, vyvolaných transformací „postkomunistických zemí“, rozpory globalizace a etablování nových hospodářských a politických center. Bude významným centrem studia problematiky lidských práv na pozadí výše uvedených historických procesů.“* (Statut KnVH, 2013, str. 1)

## 6 Analýzy prostředí organizace

### 6.1 Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí Knihovny Václava Havla se zaměřuje na analýzu lidských, hmotných, nehmotných a finančních zdrojů, které má k dispozici.

#### Lidské zdroje

Knihovna Václava Havla zaměstnává celkem 30 zaměstnanců, včetně zaměstnanců na dohody mimo pracovní poměr. Ve vedení a administrativě pracují 4 lidé. Další zaměstnanci pracují v archivu nebo se věnují publikační a vzdělávací činnosti. Stejně tak i provozování klubu KnVH je poměrně organizačně náročné a zaměstnává poměrně velkou část zaměstnanců. Zaměstnanci knihovny jsou jeden tým, takže i když jsou primárně zařazeni například na práci v archivu, tak se mohou aktivně podílet na akcích pořádaných klubem apod. Všechny je spojuje jeden cíl a to přiblížit všechny aspekty týkající se života Václava Havla široké veřejnosti. Tým KnVH zdaleka neobsahuje pouze zaměstnance, ale patří do něj i mnoho externích pracovníků, kteří knihovně pomáhají například s překladatelskou činností, s organizováním větších akcí, jako jsou konference nebo s pořizováním videozáznamů. Tito externí pracovníci pracují pro Knihovnu Václava Havla, například na příkazní smlouvu nebo smlouvu o dílo.

#### Hmotné zdroje

Co se týče hmotných zdrojů, tak těch knihovna nemá mnoho. Sídlo Knihovny Václava Havla v Ostrovní ulici je v rámci nájemní smlouvy. KnVH vlastní hardwarové vybavení, ze kterého menší část poskytla firma KPMG ČR. Mezi hmotné zdroje se také řadí veškerý archivní materiál, který je zpracován v archivu KnVH. K tomuto materiálu neodmyslitelně patří i autorská práva, která už se ale řadí do nehmotných zdrojů.

#### Nehmotné zdroje

Software od firmy Microsoft získala Knihovna Václava Havla jako nefinanční dar prostřednictvím programu Techgroup, zajišťovaným Sdružením VIA. Dále KnVH používá pokladní program Aconto a účetní systém Business. Mezi nehmotné zdroje patří již zmíněná autorská práva k archivním materiálům a případně i know-how zaměstnanců, celého týmu i přátel Knihovny Václava Havla.



## Finanční zdroje

Hlavní zdroj financí Knihovny Václava Havla pochází od Fondation Zdenek et Michaela Bakala. Dále finanční dary od menších dárců, kterých meziročně přibývá. V roce 2016 se tyto dary od menších dárců vyšplhaly až na částku 381 tisíc korun. Další finance pro činnost KnVH pochází z grantových řízení, například grant v oblasti kultury od Magistrátu hl. města Prahy nebo grant z prostředků Ministerstva kultury ČR. Zároveň se v roce 2016 Knihovna Václava Havla poprvé odvážila a vyzkoušela financování vydání knihy fotografií pomocí crowdfundingu. KnVH má k dispozici i výnosy z vlastní činnosti, které pocházejí převážně z prodeje vlastních výrobků, jako jsou knihy a pohlednice, doplněné prodejem výrobků cizích.

## Analýza návštěvnosti a prodejů KnVH

Analýza návštěvnosti Knihovny Václava Havla by měla sloužit jako identifikátor slabých míst organizace. Měla by odhalit případné rezervy, na které by měla organizace reagovat a pokusit se o jejich zlepšení. Tato analýza zpracovává data za sezónu 2016-2017, tedy za období od září roku 2016 do června roku 2017.

Měsíc	Návštěvnost klubu	Návštěvnost expozice
Září	1038	232
Říjen	5846	319
Listopad	997	162
Prosinec	562	161
Leden	955	60
Únor	970	113
Březen	1094	95
Duben	808	67
Květen	854	84
Červen	1413	42
Celkem	14537	1335

Tabulka 5, Návštěvnost KnVH, vlastní zpracování

V tabulce Návštěvnosti KnVH je vidět, že o klubové akce je více než deseti násobně větší zájem, než o návštěvu stálé expozice. V datech návštěvnosti klubu je vidět několik výraznějších výkyvů. Nejvyšší hodnotu návštěvnosti zaznamenala KnVH v říjnu roku 2016, a to proto, že uspořádala vzpomínkovou akci k nedožitým osmdesátým narozeninám Václava Havla v Lucerně. A také hostila přednášku amerického psychologa Philipa G. Zimbarda, který je známý především díky stanfordskému vězeňskému experimentu. Naopak nejnižší hodnota návštěvnosti klubu byla v prosinci, především proto, že kvůli vánočním svátkům, bylo uspořádáno méně klubových akcí. Průměrná hodnota návštěvnosti klubových akcí je 1453 návštěvníků a průměrná návštěvnost stálé expozice je 134 návštěvníků za měsíc. Vánoční svátky měly opačný efekt na návštěvnost stálé expozice, kterou navštívilo v listopadu a prosinci více lidí, než je průměr, a to kvůli nákupu knih, jako vánočních dárků. Nejvyšších hodnot dosahovala návštěvnost stálé expozice v září a říjnu roku 2016. Tyto vyšší hodnoty má na svědomí prodej vstupenek na již zmiňovanou vzpomínkovou akci v Lucerně.

Stálá expozice KnVH má otevřeno každý den kromě pondělí, to znamená šest dní v týdnu, což dělá minimálně 24 dní za měsíc. Stálou expozici tedy denně navštíví pět osob.

Měsíc	Prodej knih	Prodej ostatních produktů
Září	33	33
Říjen	54	87
Listopad	53	45
Prosinec	78	62
Leden	36	6
Únor	22	12
Březen	26	25
Duben	12	14
Květen	55	33
Červen	34	52
Celkem	403	369

Tabulka 6, Prodej při stálé expozici, vlastní zpracování

Tabulka prodejů při stálé expozici ukazuje počet prodaných knih a počet prodaných ostatních produktů Knihovny Václava Havla. Pod pojem ostatní produkty se řadí pohlednice, „placky“, DVD, plakáty apod. Stejně jako v tabulce návštěvnosti můžeme i zde pozorovat výraznější výkyv okolo Vánoc. Důvod byl již zmiňován, knihy byly nakupovány jako vánoční dárky. Říjnový zvýšený prodej knih způsobilo vydání knihy Hele, Havel. Tento titul byl financován pomocí crowdfundingu. Celkem 241 lidí přispělo, aby Knihovna Václava Havla mohla tento titul vydat jako „oslavu“ nedožitých osmdesátých narozenin Václava Havla. Celkem se tedy ve stálé expozici prodalo 772 produktů za sezónu 2016/2017. Pro zajímavost a pro porovnání poslouží data prodeje knih u odběratele KnVH tedy knihkupectví Kosmas. V síti knihkupectví Kosmas se za první půlrok roku 2017 prodalo 6746 kusů knih v celkové hodnotě téměř 600 tisíc korun. Rozhodně se tedy díky těmto číslům nedá tvrdit, že by o knihy, které vydává sama Knihovna Václava Havla, nebyl zájem.

## 6.2 Analýzy vnějšího prostředí

### 6.2.1 PEST analýza

#### 1. Politické a právní faktory

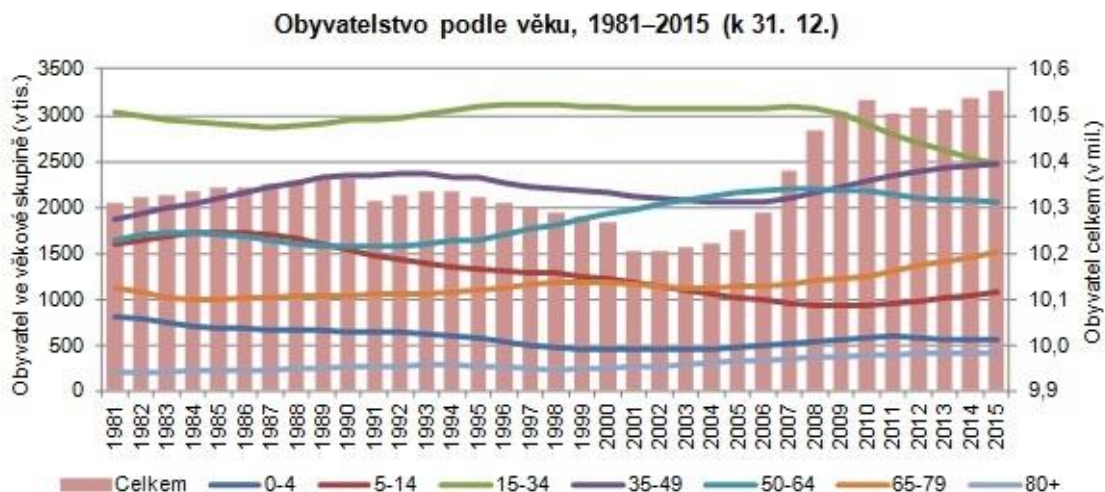
Co se týče politických faktorů, tak zde hraje roli především schvalování zákonů a vyhlášek, které by se mohly neziskových organizací týkat. Má zde tedy zásadní vliv politická situace v České republice. Nadále také může mít vliv i situace v Evropské unii, díky které k nám proudí velké množství financí ve formě grantů. Právní faktory s těmi politickými úzce souvisí. Hlavními zákony, kterými by se neziskové organizace měly řídit, jsou: zákon 89/2012 Sb., občanský zákoník, zákon 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, zákon 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob, zákon 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech, zákon 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech a zákon 262/2006 Sb., zákoník práce. (Plná znění zákonů pro neziskové organizace, 2017, online)

#### 2. Ekonomické faktory

Prvním ekonomickým faktorem, který by se činnosti Knihovny Václava Havla mohl týkat, je HDP. Hodnota HDP meziročně roste a nejaktuálnější data, tj. z prvního čtvrtletí roku 2017, ukazují na růst HDP o 2,9%. (Český statistický úřad, 2017, online) Asi největší dopad na činnost KnVH má růst cen. Nezisková organizace má limitované prostředky a není tak flexibilní jako organizace v ziskovém sektoru. Nemůže jen tak zdražit své výrobky, protože si zakoupila nové vybavení. Nebo může, ale příjmy z vlastních prodejů tvoří jen zlomek finančních zdrojů, takže by to neznamenal dostatečné zvýšení zdrojů. Stejně jako růst cen by mohl KnVH ovlivnit i růst mezd. Růst průměrné mzdy dělá meziročně 4,2%, to jsou data za rok 2016. (Kurzy.cz, 2017, online)

#### 3. Sociální faktory

Mezi sociální faktory se obvykle řadí demografická struktura obyvatelstva, mobilita obyvatelstva, míra vzdělanosti a životní styl. Je obecně známé, že obyvatelstvo České republiky stárne. Na grafu 1 to lze ověřit. Demografický vývoj obyvatelstva by na činnost Knihovny Václava Havla mohl mít vliv v tom smyslu, že generace Václava Havla postupně stárne a to znamená, že těch, co ho a obecně dobu s ním spjatou, pamatují, bude čím dál tím méně, a o to více bude mít práce KnVH smysl.



Graf 1, Obyvatelstvo podle věku, 1981-2015 (k 31. 12.), (Český statistický úřad online)

Mobilita obyvatelstva by se na činnosti KnVH neměla projevit, protože i když má sídlo v Praze, tak je snaha objíždět s přednáškami a workshopy i další města. Stejně tak na klubové akce a do stálé expozice často přijíždí návštěvníci z celé České republiky. Navíc počet zahraničních návštěvníků hlavního města Prahy se neustále zvyšuje a pro KnVH by to mohlo mít pozitivní dopad, kdyby se na tuto skupinu lidí zaměřila. Míra vzdělanosti v České republice také roste, v roce 2016 bylo vysokoškolsky vzdělaných už 1,3 miliony obyvatel, což je o 134% více, než před dvaceti lety. (Český statistický úřad, 2017, online) Míra vzdělanosti jako taková by neměla činnost Knihovny Václava Havla nijak zásadně ovlivnit. Možná by vyšší míra vzdělanosti mohla vést k většímu zájmu o historii ČR a další témata, která KnVH zpracovává. Co se týče životního stylu, tak stojí za zmínku rostoucí zájem o občanskou společnost, a to by mohlo přivést do KnVH více návštěvníků.

#### 4. Technologické faktory

Mezi technologické faktory patří vývoj a výzkum a jejich financování, technologické změny a nové patenty viz teoretická část. Tyto faktory se činnosti Knihovny Václava Havla více méně nedotýkají. Leda v souvislosti s již zmíněnými ekonomickými faktory – růst cen. Pokud by byla vyvinuta nová technologie například v oboru tiskařství, tak by to pravděpodobně mohlo znamenat i zdražení a to by se KnVH mohlo dotknout při její publikační činnosti.

## 6.2.2 Porterova analýza

### Hrozba substitutů

U produktů a všech dalších činností Knihovny Václava Havla je poměrně složité posoudit hrozbu substitutů. Dalo by se říci, že substitutů je na jednu stranu mnoho a na druhou stranu, že jich moc není. Za substituty publikační činnosti KnVH, by se daly považovat všechny publikační činnosti zaměřené na osobu Václava Havla a dobu s ním související. Substitutem klubové činnosti jsou všechny ostatní pořádané akce, přednášky, meetingy, konference týkající se opět osoby Václava Havla nebo například i problematiky lidských práv, kultury, nebo i všechna pořádaná autorská čtení. Substitutem archivní činnosti jsou ostatní existující knihovny, muzea a archivy. Stejně je tomu tak i u vzdělávací činnosti. Knihovna Václava Havla má velmi široké, i když specifické zaměření, tudíž substitut k její činnosti přímo jako takové není, ale je mnoho jiných příležitostí, kde si zakoupit knihu nebo strávit večer na jiné přednášce v jiné instituci. Zde by se spíše dalo mluvit o konkurenci.

### Vyjednávací síla zákazníků

Vyjednávací síla zákazníků Knihovny Václava Havla by se dala považovat za nízkou, protože v podstatě nikde nenajdou na jednom místě ucelené informace o Václavu Havlovi, jako v KnVH. Je to ale opět složité, stejně jako u hodnocení hrozby substitutů. Existuje mnoho jiných míst, kam by se mohl zákazník vydat strávit večer nebo bádát v archivech.

### Vyjednávací síla dodavatelů

Knihovna Václava Havla nakupuje služby pomocí outsourcingu několika činností, například účetnictví a úklid. Outsourcing takovýchto činností je poměrně běžnou praxí, takže v tomto případě vyjednávací síla dodavatelů je nízká.

### Hrozba vstupu nové konkurence

Hrozba vstupu nové konkurence pro Knihovnu Václava Havla existuje, ale je velmi malá a nepravděpodobná. Pokud tedy za novou konkurenci považujeme přímo vznik nové neziskové organizace, která by se zaměřovala na stejnou problematiku a vykonávala stejné činnosti jako Knihovna Václava Havla.

### Rivalita mezi konkurenty

Rivalitu mezi konkurenty je těžké hodnotit a to i z toho důvodu, že Knihovna Václava Havla je neziskovou organizací, tudíž jejím primárním zájmem není tvořit zisk. U hodnocení hrozby substitutů je popsáno několik případů, kde si zákazník může vybírat z nepřeberného množství knižních publikací, z mnoha knihkupectví, archivů, knihoven, výstav, přednášek a podobných akcí. Z tohoto pohledu je konkurence vysoká, ale není to konkurence v pravém slova smyslu.

## 6.3 SWOT analýza

SWOT analýza je souhrnným vyhodnocením analýz vnitřního a vnějšího prostředí. Silné a slabé stránky vychází z analýzy vnitřního prostředí. Příležitosti a hrozby naopak z analýz vnějšího prostředí. Jako silné stránky organizace by se dalo označit dobré jméno organizace a dlouholetá tradice, a to proto, že organizace existuje již od roku 2004, což už je více jak deset let existence a za tu dobu se dokázala rozrůst a dostat se do povědomí mnoha lidí. Dalšími silnými stránkami je know-how organizace, které úzce souvisí s lidskými zdroji Knihovny Václava Havla. V KnVH pracuje i pár jedinců, kteří se s Václavem Havlem znali a spolupracovali s ním, což je vysokou přidanou hodnotou a rozhodně to patří do silných stránek organizace. Naopak jako slabé stránky organizace vyplynuly z analýz omezené finanční zdroje a specifické zaměření, kvůli kterému má organizace omezené pole působnosti a nemůže se vydat jiným směrem a tím přilákat větší spektrum návštěvníků. Největší hrozby vyplývající z analýz vnějšího prostředí je nestabilní politická situace, mění se legislativa a růst cen. Tyto faktory by mělo vedení organizace mít na mysli vždy, když se bude rozhodovat o nějakých důležitých změnách a inovacích. Naopak příležitosti, které by stálo za to využít v dalším vývoji organizace, jsou: rostoucí zájem o občanskou společnost a rostoucí popularita crowdfundingu.

Silné stránky organizace	Slabé stránky organizace
Dobré jméno organizace Dlouholetá tradice Know-how organizace Lidské zdroje a společenské kontakty	Omezené finanční zdroje Specifické zaměření
Příležitosti	Hrozby
Rostoucí popularita crowdfundingu Rostoucí zájem o občanskou společnost Zvyšující se počet zahraničních turistů	Nestabilní politická situace Mění se legislativa Růst cen

Tabulka 7, SWOT organizace, vlastní zpracování

## 6.4 Analýza rizik

Rizika:

1. Neobdržení financí od Fondation Zdenek et Michaela Bakala
2. Nezískání grantu od Magistrátu hl. města Prahy nebo grantu z prostředků Ministerstva kultury ČR
3. Politické změny, které by výrazně ovlivnili činnosti KnVH
4. Legislativní změny ohledně neziskových organizací, které by negativně ovlivnily chod KnVH
5. Ztráta několika významnějších menších dárců.

Matice rizik vyhodnocuje pravděpodobnost, se kterou by tato rizika mohla vzniknout a jak velký by měla vliv na chod Knihovny Václava Havla. Čísla v matici označují jednotlivá rizika, jak jsou vyjmenována výše.

		Účinky na organizaci		
		Negativní	Ohrožující	Zničující
Pravděpodobnost vzniku	Vysoká			
	Střední	2, 5		
	Nízká	4	3	1

Obrázek 5, Matice rizik, vlastní zpracování

Riziko 1 označuje riziko, že Knihovna Václava Havla neobdrží finance ze strany Fondation Zdeněk et Michaela Bakala. Tato nadace je hlavním zdrojem finančních prostředků KnVH, především na provoz a realizaci programů. Vzhledem k tomu, že je to tedy hlavní zdroj financí, tak bylo toto riziko vyhodnoceno jako zničující, ale vzhledem k tomu, že tato nadace organizaci podporuje dlouhodobě, tak pravděpodobnost je nízká. V případě, že by toto riziko přece jen vzniklo, tak by se Knihovna Václava Havla mohla pokusit sehnat jiného významného sponzora, který by ji finanční zdroje poskytl, nebo by byla nucena svou činnost ukončit.



U rizika 2 se nejedná o takové množství finančních prostředků jako u rizika 1 a sehnat dárce menšího obnosu je přece jen jednodušší než u hlavního sponzora, tak bylo toto riziko vyhodnoceno jako negativní. Naopak pravděpodobnost tohoto rizika je vyšší než u rizika 1 především proto, že situace na Magistrátu hl. města Prahy a na Ministerstvu kultury ČR není stabilní a je pravděpodobné, že zde proběhnou nějaké personální změny.

Riziko číslo tři bylo těžší ohodnotit, protože předpovídat politickou situaci je opravdové umění. Vzhledem k tomu, že Václav Havel byl významnou osobností české politické scény, tak by se mohlo stát, že by nějaké politické změny mohl chod KnVH ovlivnit. Riziko 3 bylo tedy ohodnoceno jako ohrožující, ale s nízkou pravděpodobností vzniku. U tohoto rizika je nejtěžší doporučit organizaci správnou reakci, kdyby toto riziko nastalo. Hodně by zde záleželo na situaci.

Riziko 4 se týká legislativních změn ohledně neziskových organizací. Legislativní změny jsou většinou spjaty s politickou situací. Tyto změny byly ohodnoceny jako negativní a s nízkou pravděpodobností vzniku. Opět by reakce na vznik tohoto rizika byla velmi specifická a záleželo by na tom, jestli je to změna, na kterou KnVH může reagovat, aniž by jí to výrazně ohrozilo.

Riziko 5 označuje ztrátu několika menších, ale významných dárců. Počet takovýchto dárců Knihovny Václava Havla se neustále zvyšuje a zvyšují se i obnosy jimi darované. V loňském roce tito dárci přispěli KnVH několika statisíci a letos KnVH doufá v překročení milionu. Stále, ale tyto částky nedosahují takové velikosti, aby jejich neobdržení ovlivnilo činnost KnVH více, než negativně. Na druhou stranu je zde pravděpodobnost, že se tak stane rozhodně větší než u rizika 4. Důsledky rizika 5 byly označeny jako negativní a pravděpodobnost vzniku jako střední. Pokud by toto riziko vzniklo, tak by KnVH měla reagovat například změnou PR strategie.

## 7 Vyhodnocení analýz a definice cílů

Ze SWOT analýzy je jasně vidět, že zázemí Knihovny Václava Havla vytváří silnou stránku organizace, tedy zaměstnanci a přátelé organizace, kteří uchovávají jedinečné know-how KnVH a jsou nositeli osobních zkušeností s osobností Václava Havla, stejně tak i s událostmi a jeho dobou. Slabou stránkou jsou hlavně nejisté finanční zdroje, ale to se v případě neziskové organizace nedá úplně vyřešit. Neziskové organizace budou vždy, co se týče financí, závislé na nějaké další osobě nebo instituci. S tím souvisí hrozby, na které by si KnVH měla dávat pozor – růst cen, změny v legislativě a měnící se politická situace. Vzhledem k tomu, že jsou to faktory vnějšího prostředí, tak se doporučuje tyto faktory dlouhodobě a pravidelně sledovat a mít připravený plán reakcí, které se uskuteční v případě, že se nějaká hrozba začne naplňovat. Příležitostmi, které organizaci vnější prostředí přináší, je rostoucí počet zahraničních turistů, čím dál tím větší zájem o občanskou společnost a rostoucí popularita crowdfundingu. Z analýzy návštěvnosti Knihovny Václava Havla vyplývá, že klubová činnost „přitáhne“ do organizace o hodně více návštěvníků měsíčně, než stálá expozice. Vzhledem k tomu, že tato expozice je jednou z hlavních služeb, které KnVH návštěvníkům nabízí, je na místě zamýšlet se, jak tuto situaci vyřešit. Po těchto zjištěních navrhuji, aby KnVH využila svých lidských zdrojů a svého know-how a pokusila se zvýšit návštěvnost stálé expozice a popřípadě tím zvedla i prodej svých vlastních produktů.

Navrhované cíle:

1. Do konce sezóny 2017/18 tzn. do konce června 2018 zvýšit průměrnou návštěvnost stálé expozice Knihovny Václava Havla alespoň na 200 návštěvníků měsíčně.
2. Zvýšit prodej produktů při stálé expozici za sezónu 2017/18 o 10% oproti sezóně minulé.

## 8 Segmentace

Mezi zákazníky a návštěvníky Knihovny Václava Havla spadají v podstatě všichni lidé. Činnost KnVH je zaměřena na širokou veřejnost, ale to neznamená, že by se KnVH neměla vůbec zajímat o to, co její zákazníci chtějí a potřebují. V praxi KnVH nemá své zákazníky vůbec zanalyzované ani segmentované. Tato kapitola by tedy pro Knihovnu Václava Havla měla být přínosná.

### Turisté

Turisté jsou jednou z nejdůležitějších skupin zákazníků/návštěvníků Knihovny Václava Havla. Tuto skupinu je možné rozdělit ještě na domácí a zahraniční turisty. Pro potřeby segmentace ale není nutné tuto skupinu dále rozdělovat. Stačí mít na paměti, že do ní patří jak čeští tak zahraniční cestovatelé. Jde tedy o skupinu lidí, kteří vyrazili ať už na jednodenní výlet, nebo například na týdenní dovolenou do Prahy a hledají zde zajímavá místa, která by stála za to navštívit. Tato skupina tedy vyhledává zajímavá místa, která jinde než v Praze nenajde. Místa, kde uvidí něco, co ještě neviděli, kde se dozvědí něco nového, co nevěděli a odkud si budou moci odnést nějaký památečný předmět.

### Stálí návštěvníci

Tato skupina zákazníků/návštěvníků by se dala charakterizovat tím, že už Knihovnu Václava Havla někdy navštívili, byli více či méně spokojeni a chtějí se vrátet. A tak sledují například program klubu KnVH. Sledují ať už všechny, nebo jen jejich oblíbenou činnost KnVH a zajímá je, co se zde děje nebo je nového. Pro stálé zákazníky budou pravděpodobně zajímavé hlavně klubové akce, publikační činnost a popřípadě dvakrát do roka konané konference, vždy na jiné téma. U této skupiny zákazníků/návštěvníků by bylo příhodné vědět, jejich názory, potřeby a případná přání. Jsou to lidé, kteří se do KnVH pravidelně vrací a vzhledem k tomu, že KnVH není, co se týče počtu zaměstnanců nijak velká, tak už se pravděpodobně znají, alespoň od pohledu a vědí, jak to například na klubových večerech chodí. Zde by tedy nemělo být nijak obtížné získat zpětnou vazbu, nebo více informací o jejich preferencích.

## Odborná veřejnost

Odborná veřejnost je charakteristická tím, že aktivně vyhledává informace, které pak dále využívá. Jako příklad by zde mohli posloužit novináři a spisovatelé, nebo i badatelé. Pro odbornou veřejnost jsou důležité snadno dostupné informace. Ty mohou v Knihovně Václava Havla najít ve stálé expozici, kde jsou vyzdvihnuté ty nejzákladnější informace. Pro důkladnější rešerše slouží archiv KnVH. A pro novináře jsou zde webové stránky plné základních informací i aktualit.

## Studenti a mladí lidé

Hlavní charakteristikou této skupiny zákazníků/návštěvníků je, že nezažili „dobu Václava Havla“, nebo byly tak malé děti, že si to nemohou pamatovat. Pro ně je důležité, aby se dozvěděli základní informace o životě Václava Havla a o všech důležitých událostech jeho doby. Studenti opět mohou navštívit stálou expozici se základními informacemi nebo i archiv pro důkladnější studium. Speciálně pro tuto skupinu KnVH pořádá cykly pamětnických přednášek, soutěž o nejlepší studentskou esej, workshopy a komentované prohlídky, nebo různé jiné přednášky v rámci klubových akcí.

## 9 Targeting a positioning

Úkolem targetingu je ohodnotit všechny segmenty a vybrat pro organizaci ty nejatraktivnější, na které by se měla zaměřit. Pro potřeby Knihovny Václava Havla budou použita tato kritéria: velikost, dostupnost segmentu a případný zisk z prodeje vlastních produktů, který by mohla organizace využít na další marketingové kroky.

Prvním segmentem je segment turistů, tento segment je poměrně velký, a díky rozvoji online marketingu je i dobře oslovitelný. Co se týče pravděpodobnosti zisků z prodeje vlastních produktů, tak u segmentu turistů je vysoký. Dle českého statistického úřadu se v prvním čtvrtletí roku 2017 počet zahraničních hostů v České republice zvýšil meziročně o 8,6%. (Český statistický úřad, 2017, online) Turisté si rádi odnáší například pohlednice na památku. Navíc zahraniční turisté bývají většinou ochotni utratit i větší finanční obnos například za knihy. Tento segment tedy splňuje výborně všechna kritéria.

Druhým segmentem je segment stálých návštěvníků. Tento segment se díky rostoucí popularitě klubových aktivit neustále zvětšuje. Svůj díl na tom také nese zvýšení povědomí o Knihovně Václava Havla, díky rostoucímu výskytu zmínek o organizaci v médiích ať už tištěných, nebo rádiových, nebo televizních. Dostupnost tohoto segmentu je opět velmi dobrá především proto, že většina se již zapsala do newsletterové databáze KnVH, která pravidelně informuje, ty kteří se zapsali, o klubových akcích a aktualitách. Tato databáze také nahrazuje Facebookové stránky KnVH pro starší generace, které na Facebooku nejsou aktivní. KnVH má samozřejmě tedy i facebookový profil, kde sdílí události vytvořené ke konání klubových akcí, veškeré aktuality jako například vydání nové publikace nebo zmínky o organizaci v médiích. Facebookovou stránku KnVH už označilo jako „líbí se mi“ více než 24 tisíc uživatelů. Případný zisk z prodeje vlastních produktů je menší než u segmentu turistů, ale rozhodně není zanedbatelný.

Třetím segmentem je odborná veřejnost. Tento segment je velikostně menší než první dva zmiňované. Dostupnost tohoto segmentu je složitější než u široké veřejnosti. A co se týče případných zisků z prodeje vlastních produktů, tak zde je pravděpodobnost ještě menší než u stálých zákazníků.

Posledním, čtvrtým, segmentem jsou studenti a mladí lidé. Velikost tohoto segmentu je dostačující. S dostupností by také díky internetu neměl být problém. Problém u tohoto segmentu je, že děti a studenti nižší věkové kategorie jsou závislé na dospělých, aby se do sídla Knihovny Václava Havla dostaly. Pokud bydlí v Praze, tak by to mohlo být jednodušší, ale mimopražské děti jsou závislé na rodičích nebo učitelích. Sice existují cykly přednášek, které se konají přímo na mimopražských školách, ale tak či tak, tento segment rozhodně nespĺňuje kritérium případného zisku z prodeje vlastních produktů KnVH.

	Velikost	Dostupnost	Případný zisk z prodeje	Hodnocení
Turisté	✓	✓	✓	✓
Stálí návštěvníci	✓	✓	-	✓
Odborná veřejnost	X	X	X	X
Studenti a mladí lidé	✓	-	X	-

Tabulka 8, Hodnocení segmentů, vlastní zpracování

Positioning neboli pozice organizace na trhu má za úkol určit, jak zákazníci vnímají organizaci v porovnání s konkurencí. V případě Knihovny Václava Havla je odlišení od konkurence poněkud obtížné a to proto, že zde není žádná přímá konkurence, žádný konkurenční boj o zákazníky. V případě večerních akcí klubu KnVH by mohly za konkurenci být považované všechny organizace zprostředkující zábavu a poznání formou přednášek, promítání, debat apod. Zde by se mohla KnVH odlišit tím, že klubový program je pro návštěvníky zdarma, v příjemném prostředí a atmosféře. V případě prodeje vlastních produktů KnVH existuje konkurence v případě, že si zákazník chce koupit úplně jinou knihu například na jiné téma. Publikace KnVH jsou k dostání v sídle organizace a v jejím e-shopu. Dále také v síti knihkupectví Kosmas, s kterým má KnVH uzavřenou rámcovou smlouvu. Při rozhodování zákazníka, jestli si publikaci koupí přímo u KnVH a nebo v knihkupectví Kosmas, by měla zásadní roli hrát cena, která je v KnVH nižší. Co se týče vzdělávací činnosti, tak její největší součástí je stálá expozice, která nabízí důležité informace a další zajímavosti o životě a osobnosti Václava Havla. Konkurencí této expozice mohou být teoreticky všechny expozice a muzea. KnVH se v této oblasti odlišuje tím, že na žádném jiném místě nelze najít tolik ucelených a přehledně zpracovaných informací najednou, včetně fotografií a zvukových nahrávek. Poslední činností, kterou organizace nabízí je archiv KnVH. Zde hlavní konkurenci tvoří jiné archivy, ale opět žádný z nich neposkytuje tolik originálních dokumentů na jednom místě. Archiv KnVH obsahuje necelých 50 tisíc dokumentů, včetně textů Václava Havla, textů o Václavu Havlovi, fotografií, video i audio záznamů nebo korespondence.

*Knihovna Václava Havla jako jediná nabízí všechny důležité informace o Václavu Havlovi na jednom místě. Archiv nabitý velkým množstvím originálních dokumentů. Publikace z vlastní produkce a další literatura levněji než jinde. Volně přístupná stálá expozice nabízející vkusně zmapovaný život Václava Havla jako dramatika, disidenta i prezidenta. A v neposlední řadě volně přístupné akce pořádané klubem KnVH, které zprostředkovávají myšlenky, názory, témata i dramata a mnohé další.*

## 10 Marketingový mix

V rámci targetingu byly vybrány dva segmenty, na které by se Knihovna Václava Havla ve svých dalších krocích měla zaměřit. Pro oba tyto segmenty bude vytvořen jeden stejný marketingový mix, ale bude zvolen odlišný přístup ke každému segmentu zvláště, co se týče komunikace. Bude tomu tak proto, že k oslovení každého z těchto segmentů jsou potřeba jiné komunikační nástroje. Vzhledem k tomu, že organizace nabízí jak službu (stálá expozice), tak produkt (vlastní publikace a další předměty), marketingový mix se bude skládat ze 7P, tedy rozšířenou verzi 4P pro potřeby služeb.

- Produkt

Produkt pro segment turistů i stálých návštěvníků, je stálá expozice Knihovny Václava Havla a vše, co nabízí. Stálá expozice je místnost, ve které návštěvník může najít všechny základní informace a zajímavé skutečnosti o životě a osobnosti Václava Havla. Stálá expozice je rozdělena na čtyři části: rodina, divadlo, disident a prezident a je plná koláží fotografií a citátů. Expozice je také vybavena pěti moderními dotykovými obrazovkami. Čtyři z nich zachycují jednotlivé části, na které je expozice rozdělena, a to včetně fotografií, dat a dalších zajímavostí. Pátá obrazovka obsahuje mapu světa, po které se může návštěvník dotykem dostat, na místa, která Václav Havel navštívil a vytvořit si tak představu o globální „stopě“ Václava Havla. Tato obrazovka také přehrává audio záznamy. Stálá expozice mimo jiné nabízí i prodej knih, pohlednic, plakátů a mnoho dalších produktů. Nabídka těchto produktů je poměrně stálá, a pokud je o nějaký titul velký zájem, proběhne dotisk. Za předpokladu tedy, že je to titul z produkce KnVH. Publikační činnost KnVH neustále pracuje na tom, aby se nabídka titulů rozšiřovala. Stejně tak i nabídka ostatních předmětů jako jsou pohlednice a plakáty, bývá čas od času rozšiřována. Například k oslavě Havlových nedožitých osmdesátých narozenin, Knihovna Václava Havla vydala publikaci Hele, Havel obsahující sbírku fotografií a řadu nových plakátů a pohlednic Havel 80.

Stálá expozice KnVH je jako produkt již dobře zavedený. V rámci životního cyklu produktu se teď pravděpodobně nachází ve fázi zralosti. Pro fázi zralosti marketingová teorie doporučuje produkt neustále zdokonalovat, aby byl schopný uspokojovat potřeby zákazníků. Vzhledem k tomu, že cílem tohoto marketingového plánu je zvýšit návštěvnost stálé expozice i prodejů, tak by bylo vhodné, aby se v akčním plánu objevily kroky, které povedou ke zdokonalování expozice jako takové. Například na muzejní noci 2017 bylo návštěvníkům umožněno zkusit si psát na psacím stojí, na kterém byla sepsána Charta 77 nebo posezení na originálním zahradním nábytku z Hrádečku, na kterém sedával Václav Havel s přáteli. Stálo by za to umožnit tyto originální aktivity všem návštěvníkům stálé expozice a přemýšlet nad dalšími takovými nápady, které by v podstatě nestály žádné výdaje, ale návštěvu stálé expozice by ozvláštnily a vedly by k zintenzivnění zážitku z expozice.



Obrázek 6, Životní cyklus produktu, vlastní zpracování

- Cena

Co se týče cenové strategie, tak stálá expozice Knihovny Václava Havla je volně přístupná veřejnosti, to znamená zadarmo. Zde tedy žádná cenová strategie není. Naopak u publikací a předmětů z vlastní produkce KnVH může být cenová strategie problematickou. Při cenotvorbě je základním kritériem to, že KnVH je neziskovou organizací, takže pro ni není primárním cílem vytvářet zisk. Zde je tedy aplikována nákladově orientovaná tvorba cen. To znamená, že cena, za kterou je publikace prodávána musí pokrýt náklady na její vznik. Případná marže nebude dosahovat takové výše, jako v ziskovém sektoru. A to i proto, že jednou z charakteristik, kterou se chce KnVH odlišit od konkurence při prodeji je to, že má nižší ceny, než ostatní prodejci.



- Distribuce

Distribuce u stálé expozice Knihovny Václava Havla jako služby, představuje spíše lokalizaci služby neboli umístění. KnVH sídlí v Ostrovní ulici v centru Prahy, její umístění je tedy velmi dobré. Na této adrese sídlí celá Knihovna Václava Havla, takže zde lze najít jak stálou expozici, tak prostory pro klubové akce, archiv i kanceláře. Budova, ve které KnVH sídlí je velmi dobře situovaná, co se týče dopravního spojení. V docházkové vzdálenosti je několik tramvajových zastávek i dvě linky metra. Praha 1 je oblíbenou destinací turistů právě proto, že se zde nachází mnoho památek a stejně tak i obchodní centra a další obchody na vyhlášených místech.

- Komunikace

Knihovna Václava Havla používá mnoho různých komunikačních nástrojů. Nejdůležitějším pro ni je PR neboli Public relations, což je tedy dlouhodobé úmyslné úsilí organizace dosáhnout povědomí o organizaci u široké veřejnosti. Toto budování vztahů s veřejností je pro KnVH tolik důležité právě proto, že je organizací neziskovou a její existence závisí na finančních darech a grantech. Tyto dary a granty jsou závislé na tom, jak se veřejnost na Knihovnu Václava Havla jako instituci dívá. Dárci a poskytovatelé grantů musí být přesvědčeni, že jejich peníze budou správně využity, a že jejich darováním udělali správnou věc. V oblasti PR by tedy Knihovna Václava Havla měla být i nadále neustále aktivní. Dalším nástrojem, který organizace využívá je přímý marketing a to konkrétně formou elektronické pošty. Pomocí elektronické pošty, které každý týden rozesílá zájemcům tak zvaný newsletter neboli zpravodaj. Tento zpravodaj zpravidla obsahuje program klubových akcí na následující týden, popřípadě informace o nově vydaných publikacích. Dalším hojně využívaným nástrojem je internetová komunikace. Knihovna Václava Havla má své webové stránky, na kterých se návštěvník může dostat ke všem důležitým informacím v přehledné formě. Stejně tak má KnVH svou facebookovou stránku, kde může návštěvník organizaci i jednoduše kontaktovat se svými dotazy. Kromě Facebooku má Knihovna Václava založený profil i na Twitteru, kde také aktivně přináší aktuality ze své činnosti i ze „světa“ Václava Havla.

### Komunikační mix pro segment turistů

Vzhledem k tomu, že marketingové cíle organizace byly stanoveny v oblasti zvyšování návštěvnosti a prodeje, tak vhodně zvolená komunikační strategie hraje hlavní roli. Pro segment turistů bych doporučila rozšiřovat povědomí o Knihovně Václava Havla a jejích aktivitách formou online marketingu. KnVH má tedy webové stránky, které jdou samozřejmě zobrazit i v anglickém jazyce, což je pro zahraniční turisty vhodné. Stejně tak kromě české facebookové stránky, má organizace i facebookovou stránku v anglickém jazyce.

### Komunikační mix pro segment stálých návštěvníků

Pro segment stálých návštěvníků bych doporučila pokračovat v rozesílání newsletterů, ale pokusit se jakoukoli formou získat zpětnou vazbu. Nejvhodnější se jeví forma marketingového výzkumu. Ten lze uspořádat formou jednoduché ankety na webových nebo facebookových stránkách KnVH. Mohlo by jít o hodnocení klubové akce, nově vydané publikace nebo o průzkum o tom, o jaké téma publikace nebo klubové akce by stálí návštěvníci měli zájem. Nejjednodušším řešením by zde byla i například schránka na návrhy a zpětnou vazbu přímo v sídle KnVH. V předsálosti organizace jsou i nevyužívané schránky, které by tímto mohly dostat novou funkci.

- Lidé

Lidé jsou neodmyslitelnou součástí poskytování služeb. Hlavní úlohu hrají samozřejmě zaměstnanci, ale patří sem i zákazníci a veřejnost. Knihovna Václava Havla má velmi dobrý tým zaměstnanců, mezi které patří pár jedinců, kteří znali Václava Havla a zažili „jeho dobu“. To bezpochyby tvoří velmi dobrou základnu pro činnosti organizace. Ne všichni zaměstnanci KnVH jsou v kontaktu s návštěvníky. Někteří sídlí v kancelářích a s návštěvníky jsou v kontaktu pouze výjimečně. Těmi, kdo jsou nejvíce s návštěvníky v kontaktu, jsou kustodi pracující ve stálé expozici a produkce spolu s pomocnou produkcí, kteří organizují program klubových akcí. Nebylo by od věci, aby i lidé na „vyšších“ pozicích, byli s návštěvníky častěji v kontaktu. Tento kontakt nemusí být osobní, mohla by postačit komunikace elektronickou formou nebo alespoň aby měli větší zájem o to, kdo jsou návštěvníci organizace a co by chtěli nebo co si myslí. Tato oblast získávání zpětné vazby od návštěvníků by rozhodně potřebovala pozornost organizace. Tím, že by KnVH znala zpětnou vazbu ať už na průběh klubových akcí nebo na nově vydané tituly, tím by mohla lépe odhalit, kdo jsou jejími návštěvníky/zákazníky a spolu s tím i lépe přizpůsobit svou nabídku. Je samozřejmě nutné mít na mysli, že do skupiny návštěvníků KnVH patří opravdu velké spektrum lidí a že činnost KnVH má za úkol šířit informace o Václavu Havlovi i do skupin, které jsou tímto tématem „nedotčeny“ a nejen těm, kteří už jsou stálými návštěvníky KnVH.

- Materiální prostředí

Do materiálního prostředí spadá vše, co utváří dojem návštěvníka, když vstoupí do prostorů organizace. Knihovna Václava Havla sídlí v Ostrovní ulici na Praze 1. Praha 1 je plná krásných starých, ale zachovaných budov. Prostory KnVH jsou nádherné a mají svou atmosféru. Prostory nabízí i dvůr, na který je příležitostně umožněn vstup i návštěvníkům. Dvůr je klidný, takže návštěvníci ani nemají pocit, že jsou v samém centru hlavního města. Prostor pro konání klubových akcí, je zařízený velmi vkusně, je zde dřevěný pult pro prodej a dřevěná skříň s vitrínou pro vystavování nabízených produktů nebo příležitostně pro menší výstavy k aktuálním tématům, například k výročí Charty 77. Prostor pro konání klubových akcí samozřejmě obsahuje pódium a potřebnou techniku – světla, mixažní pult, projektor apod. Je zde také i několik předmětů s tematikou Václava Havla například busty Václava Havla a Dalajlámy. Prostory Knihovny Václava Havla pro návštěvníky mají svou specifickou atmosféru, která by měla v lidech vyvolávat pocit sounáležitosti, důstojnosti a i určitého bezpečí pro sdílení svých názorů. Materiální prostředí organizace je tedy velmi dobré, ale určitě by se našel prostor pro zlepšení. Rozhodně by tedy organizace měla své prostory udržovat a přemýšlet o tom, jak je pro své návštěvníky udělat ještě příjemnějšími.

Ke splnění stanovených marketingových cílů, by rozhodně pomohlo, změnit vchod do Knihovny Václava Havla do takové podoby, aby zaujal pozornost okolo procházejících lidí. Doposud je vchod úplně holý, jen vedle dveří se nachází cedule s logem KnVH. Což je naprosto nedostačující, lidé, kteří jen prochází okolo, například, zde cílová skupina turistů, vůbec nevědí, co všechno mohou uvnitř organizace vidět, že jí mohou navštívit, když zazvoní na zvonek a neví ani, kdy má KnVH otevřeno. Úplně zde tedy chybí základní informace. Proto navrhuji pořízení vitríny, která bude obsahovat základní informace o provozu Knihovny Václava Havla.

- Procesy

Mezi procesy poskytování služby návštěvníkovi/zákazníkovi patří v Knihovně Václava Havla především procesy při klubových akcích a procesy při provozu stálé expozice. Při stálé expozici spočívá proces v přivítání návštěvníka, v poskytnutí základních informací o expozici, o používání a o obsahu dotykových obrazovek, následně v nabídce publikací a ostatních předmětů, a v poslední řadě nabídnutí dalších činností KnVH jako je návštěva archivu nebo programu klubových akcí. Proces činnosti klubových akcí je poněkud složitější, pro produkční je to celý proces domlouvání akce s vnějšími pořadateli nebo sjednávání externích řečníků a dalších hostů, včetně rozpočtu a všech dalších potřebných úkonů k zajištění hladkého průběhu klubové akce. Před akcí samotnou se jedná o veškerou přípravu – přípravu hlediště, pódia, osvětlení, mikrofونů apod. Následuje příprava s hosty samotnými, jejich pohoštění a popřípadě splnění jejich dalších požadavků ohledně průběhu akce. Když je přípravná fáze hotová, pustí se návštěvníci do prostoru konání akce. Usazování návštěvníků, odpovědi na případné otázky a prodej knih i ostatních předmětů. Po začátku akce produkce zůstává ve střehu, kdyby náhodou došlo k selhání techniky nebo jiným komplikacím. Po skončení akce samotné opět prodej a osobní kontakt produkce s návštěvníky a hosty. Po odchodu návštěvníků i hostů následuje logicky úklid prostoru. Procesy jsou v Knihovně Václava Havla nastaveny v této podobě již po několik sezón, ale neustále probíhá aktivní diskuze o změnách a navrhovaných zlepšeních.

# 11 Akční plán

## 11.1 Navrhované činnosti vedoucí ke splnění cílů

1. Pořízení vitríny a reklamní výstrče ke vchodu do budovy Knihovny Václava Havla

Již bylo zmíněno, že vchod do budovy Knihovny Václava Havla je nedostatečně označený a neupoutává žádnou pozornost procházejících chodců. Vzhledem k tomu, že KnVH sídlí na Praze 1, kde se denně pohybuje velké množství turistů, tak je zásadní tento problém vyřešit. Nabízí se řešení formou reklamní výstrče, na které by bylo vidět logo Knihovny Václava Havla z obou stran. Tato výstrč by sloužila hlavně k přilákání pozornosti a byla by doplněna vitrínou, která by nabízela všechny informace o činnostech KnVH, obsah, otevírací dobu a informaci, že návštěvníci musí zazvonit, aby mohli vstoupit. Velikost vitríny závisí na množství informací, které by měla pojmout, ale i na prostoru, který může na vchodu do budovy zabírat. Pro tyto účely by stačila vitrina velikosti přibližně 60x42 centimetrů, což odpovídá přibližně čtyřem papírům velikosti A4.

Obsahovat by měla:

- Informace o tom, co mohou návštěvníci ve stálé expozici vidět a co se mohou dozvědět. Také nesmí chybět otevírací doba a upozornění, že návštěvníci musí zvonit a na jaký zvonek mají zazvonit. Fakt, že vstup do expozice je zdarma, by také mohl upoutat pozornost.
- Informace o archivu, kdy a za jakých podmínek mohou návštěvníci archiv navštívit. Ve zkratce i to, co vše mohou návštěvníci v archivu najít.
- Aktuality a novinky o publikační činnosti Knihovny Václava Havla. Například poslední vydaný titul a připravovaný titul s přibližným datem vydání. Pro zahraniční turisty by zde mohlo být uvedeno pár titulů, které KnVH nabízí v anglickém jazyce. Důležitou informací pro návštěvníky je také to, že knihy si mohou zakoupit buď ve stálé expozici, nebo na e-shopu Knihovny Václava Havla.
- Program klubových akcí alespoň na následující týden. Přehled, kdy se, která akce koná spolu se stručnou anotací.

Důležité je, aby alespoň ty nejdůležitější informace byly přeložené do angličtiny, především proto, že jedním z cílových segmentů byli zvoleni turisté. Vitrínu ale neoceňují jen lidé, kteří ještě nikdy KnVH nenavštívili, ale i druhý cílový segment stálých návštěvníků. Mnoho z nich už ví, že musí zazvonit jen proto, aby získali program klubových akcí. Takto by se stačilo podívat do vitríny. Popřípadě by ke vchodu spolu s vitrínou mohl být umístěn držák na letáky, ve kterém by program klubových akcí byl pořád přístupný.

## 2. Vytvoření profilu Knihovny Václava Havla na webové stránce TripAdvisor

Webová stránka TripAdvisor je americkou stránkou o cestování a turismu. Lidé na ní mohou zadat destinaci, ve které se právě nachází a TripAdvisor jim nabídne možnosti ubytování, pohostinství, ale i zajímavá místa, která stojí za to navštívit, různé atrakce nebo muzea. Tato stránka je hojně navštěvována převážně zahraničními turisty, kteří jsou cílovou skupinou. Knihovna Václava Havla zatím nemá na TripAdvisoru vytvořen svůj profil, takže zahraniční turisté ji na této stránce nenajdou. Na TripAdvisoru se dá vyhledávat i podle mapy, takže když například stojí turista na Národní třídě, tak nyní se nedozví, že stojí jen pár desítek metrů od Knihovny Václava Havla, která by ho popřípadě mohla zajímat. Profil na této stránce by tedy mohl přivést do KnVH více návštěvníků a pravděpodobně zvýšit i prodeje. Zahraniční turisté totiž mají ve zvyku utrácet více peněz, buď za předměty na památku návštěvy muzea, nebo i formou dobrovolného vstupného. Myslím, že profil Knihovny Václava Havla na stránce TripAdvisor by zvedl jak návštěvnost, tak prodej, tedy, že by pomohl ke splnění určitého marketingového cíle.

## 3. Domluvení spolupráce s letištěm Václava Havla

V říjnu roku 2012 se pražské letiště oficiálně přejmenovalo na Letiště Václava Havla Praha. Již krátce po smrti Václava Havla se o tomto přejmenování začalo spekulovat. Po vzoru jiných evropských letišť, která mají svá pojmenování také po významných státnících, například letiště JFK nebo Charles de Gaulle. Pro přejmenování byla sepsána i petice a vláda nakonec tento návrh přijala v březnu roku 2012. Už tedy samotný název letiště vybízí k zamyšlení nad spoluprací letiště a Knihovny Václava Havla. Nabízí se hned několik forem spolupráce, například bezplatné umístění letáků nebo plakátů upozorňujících na možnost návštěvy stálé expozice KnVH, nebo dokonce i možnost, aby KnVH mohla mít na letišti svůj stánek nebo obchůdek, kde by nabízela své produkty. Rozsah této spolupráce samozřejmě bude velmi omezený, protože organizace si nemůže dovolit do ní investovat finanční prostředky. A prostory letiště pro komerční prodej jsou opravdu velmi drahé. Bude tedy záležet především na vedení letiště a na tom, jak bude této myšlence nakloněno.

Pro Knihovnu Václava Havla by spolupráce s Letištěm Václava Havla Praha mohla být obrovským přínosem a příležitostí. Vyjednávání této spolupráce bude tedy velmi složité a výsledek bude nejistý.

#### 4. Dohoda o spolupráci s Facebookovou stránkou Co je v Praze zadarmo

Stránka Co je v Praze zadarmo informuje skoro každý den o akcích, které je možné v Praze navštívit zadarmo. Vzhledem k tomu, že provoz této stránky skoro nic nestojí, tak by nemusel být problém se se správcem domluvit na spolupráci. Jednalo by se například o sdílení příspěvku, že lidé mohou navštívit stálou expozici Knihovny Václava Havla zdarma každý den kromě pondělí, tak jednou za měsíc. Jelikož je organizace neziskovou tak finanční prostředky na propagaci musí být minimální nebo nejlépe nulové. V tomto případě bychom mohli Co je v Praze zadarmo nabídnout kompenzaci v podobě daru například publikace nebo formou protislužby, kdy by KnVH mohla ve vitríně nebo v tištěném programu, zveřejnit větu: „Chcete vědět, co dalšího můžete v Praze navštívit zadarmo? Navštivte facebookovou stránku CO je v Praze zadarmo.“

#### 5. Rozšíření nabídky stálé expozice

Rozšíření nabídky stálé expozice se jako jediný bod netýká komunikační strategie, ale strategie produktu. Již byly zmíněné novinky, které Knihovna Václava Havla zpřístupnila při muzejní noci 2017. Bylo to posezení na původním zahradním nábytku z Hrádečku, na kterém Václav Havel sedával s přáteli a možnost vyzkoušet si psát na psacím stroji, na kterém byla napsána Charta 77. Při muzejní noci byla zároveň puštěna projekce s originálními záznamy a s nahraným čtením z Havlových textů. I tento druh zpestření by mohl být pro návštěvníky zajímavý. Vzhledem k tomu, že v prostorách stálé expozice je jedna velká obrazovka s mapou světa s vyznačenými místy, které Václav Havel navštívil, tak by stačilo na ni přidat tlačítko, které by nějaký takovýto originální záznam spustilo. Myslím, že by to mnoho návštěvníků ocenilo, možnost se na chvíli posadit, odpočinout si a zamyslet se, nebo zavzpomínat. Co se týče sezón, tak organizace disponuje jak velkým množstvím židlí, tak křesel. Takže takováto inovace stálé expozice by měl být zanedbatelný výdaj.

## 11.2 Harmonogram činností

Činnost	Dílčí činnosti	Měsíc												Odpovědnost		
		7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6			
Vitrína a reklamní výstrč	Výběr a objednání	■	■													Vedoucí kanceláře
	Montáž			■	■											Vedoucí kanceláře
	Vyvěšení informací					■										Pomocná produkce
	Aktualizace informací každý měsíc						■	■	■	■	■	■	■	■	■	Pomocná produkce
TripAdvisor	Vytvoření profilu	■	■													Senior manager
	Správa profilu			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Pomocná produkce
Spolupráce s letištěm	Zahájení vyjednávání			■												Senior manager
	Vyjednávání podmínek				■	■	■									Senior manager
	Realizace spolupráce							■	■	■	■	■	■	■	■	Senior manager
Co je v Praze zadarmo	Vyjednávání podmínek	■	■	■												Vedoucí kanceláře
	Zahájení spolupráce				■											Vedoucí kanceláře
	Realizace spolupráce					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Senior manager
Rozšíření stálé expozice	Brainstorming	■	■	■												Vedoucí kanceláře
	Výběr rozšíření				■											Vedoucí kanceláře
	Realizace rozšíření					■	■	■								Vedoucí kanceláře

Tabulka 9, Harmonogram činností, vlastní zpracování



## 11.3 Rozpočet nákladů

V případě tohoto marketingového plánu pro Knihovnu Václava Havla bude rozpočet velmi odlišný od rozpočtů v ziskovém sektoru. KnVH si nemůže dovolit vyčleňovat finance na marketingové aktivity, především placená reklama je tabu. Finanční prostředky budou vyčleněny pouze na pořízení vitríny a reklamní výstrče. Toto pořízení bude jednorázovým nákladem a předpokládá se u něj největší efekt na splnění vytyčených marketingových cílů. Ostatní aktivity, které se budou realizovat, nevyžadují žádné náklady nad rámec mzdových nákladů. To znamená, že je budou provádět zaměstnanci v rámci pracovní doby bez nároku na zvýšení mzdy nebo odměny. V tabulce 8 jsou tedy vidět náklady na pořízení a montáž vitríny a reklamní výstrče. Ostatní činnosti z marketingového plánu jsou bez nákladů.

Činnost	Specifikace nákladů	Náklady v Kč
Vitrína a reklamní výstrč	Pořizovací náklady na reklamní výstrč	20000
	Pořizovací náklady vitríny	10000
	Náklady na montáž	7000
	<b>Celkem</b>	<b>37000</b>

Tabulka 10, Rozpočet nákladů, vlastní zpracování

## 11.4 Systém kontroly

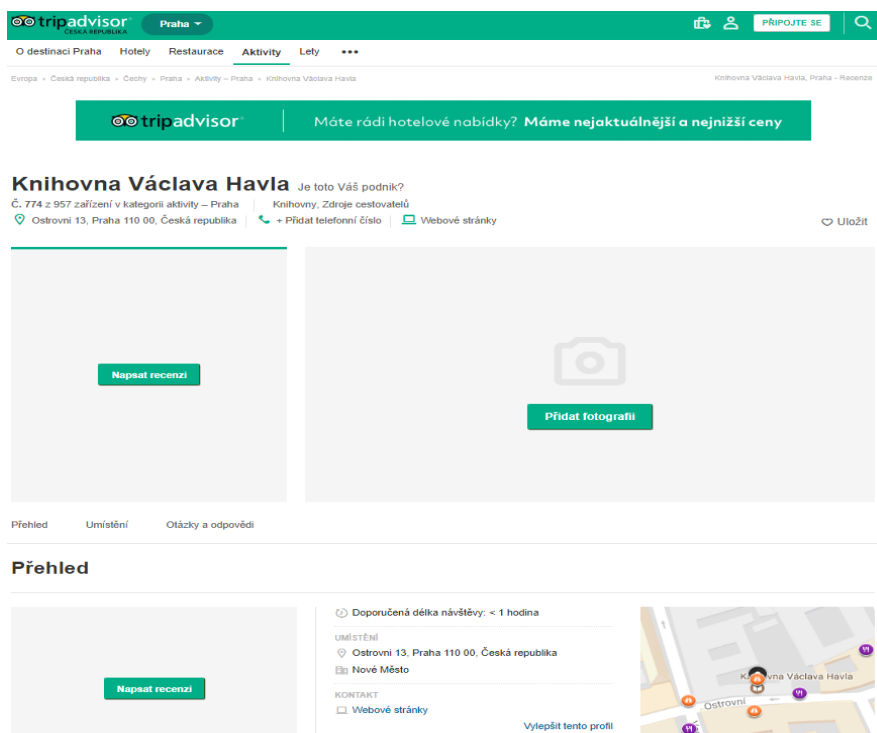
Tabulka 9 obsahuje navrhovaný plán kontroly marketingového plánu pro Knihovnu Václava Havla. Každá dílčí činnost má stanovené datum, do kdy musí být dokončena a jak se pozná, že byla dokončena, tedy jakýsi výstup činnosti. Co se týče činnosti spolupráce s letištěm, tak zde je velmi obtížné stanovit jakékoliv termíny. Vše závisí na ochotě Letiště Václava Havla Praha. Proto tedy v systému kontroly jsou jen porady, na kterých se bude probírat, jak vyjednávání postupuje, jestli postupuje a jaké kroky budou následovat.

Činnost	Dílčí činnosti	Systém kontroly
Vitrína a reklamní výstrč	Výběr a objednání	31. 10. 2017 bude vitrína i reklamní výstrč připravena k použití
	Montáž	
	Vyvěšení informací	30. 11. 2017 bude vitrína naplněna informacemi
TripAdvisor	Aktualizace informací každý měsíc	Každé pondělí bude provedena kontrola aktuálnosti informací
	Vytvoření profilu	31. 8. 2017 bude na webu TripAdvisor hotový profil KnVH
Spolupráce s letištěm	Správa profilu	Každý týden kontrola profilu, úpravy, reakce na recenze uživatelů
	Zahájení vyjednávání	Každý týden na poradě projít pokroky ve vyjednávání a další postup
	Vyjednávání podmínek	
Realizace spolupráce		
Co je v Praze zadarmo	Vyjednávání podmínek	30. 9. 2017 jasně stanovené podmínky spolupráce
	Zahájení spolupráce	Do 31. 10. 2017 zveřejněn první příspěvek o KnVH
	Realizace spolupráce	Každý měsíc zveřejnění alespoň jednoho příspěvku o KnVH
Rozšíření stálé expozice	Brainstorming	Do 30. 9. 2017 každý zaměstnanec navrhne alespoň 3 návrhy
	Výběr rozšíření	Do konce října proběhne porada s výběrem nejlepšího návrhu
	Realizace rozšíření	Do konce ledna 2018 bude hotové rozšíření stálé expozice

Tabulka 11, Systém kontroly, vlastní zpracování

## 11.5 Ukázka implementace

Vedení Knihovny Václava Havla se velmi líbil návrh na vytvoření profilu organizace na webové stránce TripAdvisor a profil je již ve fázi realizace. Vzhledem k tomu, že webová stránka TripAdvisor všechny žádosti na vytvoření nových profilů velmi pečlivě ověřuje, tak samotné schválení profilu trvalo několik týdnů.



Obrázek 7, Profil KnVH na TripAdvisor, vlastní zpracování

Na obrázku 7 je vidět profil KnVH ihned po jeho schválení. Zatím tedy obsahuje alespoň nejzákladnější informace o organizaci. Profil bude samozřejmě doplněn o všechny informace a mnoho fotografií právě proto, aby zaujal a aby díky němu do Knihovny Václava Havla zavítalo více turistů. Pro zahraniční turisty bude samozřejmě profil přeložen do anglického jazyka.

## 11.6 Výhled do dalších let

Knihovně Václava Havla bych především doporučila, aby se snažila poznat své zákazníky/návštěvníky. Kapitola této práce, která řeší proces segmentace, by mohla pomoci KnVH si udělat představu, alespoň rámcově. Bylo by vhodné, aby KnVH po případné realizaci tohoto akčního plánu, pokračovala v marketingovém plánování a vytvořila další s jinými vytyčenými cíli, popřípadě s jinou cílovou skupinou. Knihovně Václava Havla se nenabízí nepřeborné množství možností, protože je omezená finančními prostředky a tím, že na marketing se mnoho financí nevyčleňuje a placená reklama vůbec nepřipadá v úvahu. To ale neznamená, že nemá možnosti žádné. Kdyby vyjednávání o spolupráci s Letištěm Václava Havla Praha proběhlo úspěšně, tak by se pro KnVH otevřelo velké množství nových možností, které do teď neměla.

Další možností, kterou už si KnVH vyzkoušela je financování projektu formou crowdfundingu. Crowdfunding jako takový, se stává, stále více oblíbeným u velkého množství lidí. Je stále více lidí, kteří chtějí takovýmto způsobem finančně podpořit nějaký projekt. Knihovna Václava Havla pomocí crowdfundingu financovala vydání knihy. Vzhledem k tomu, že organizace už jednou uspěla a popularita crowdfundingu stále narůstá, tak by rozhodně stálo za to, aby to nebylo naposled.

Další možnosti je upření více pozornosti na stálou expozici. Tomuto tématu se věnuje už tento marketingový plán, ale rozhodně je zde více možností, jak zvýšit návštěvnost i líbivost stálé expozice. KnVH se soustředí na aktualizaci a rozšiřování množství informací, které stálá expozice poskytuje pomocí dotykových obrazovek. Dotykové obrazovky jsou výborný nápad jak do menšího prostoru umístit, co nejvíce informací, ale myslím, že by chtělo vydat se trošku jiným směrem. Nepřestat plnit obrazovky informacemi, ale vyčlenit si čas a vymyslet, jak udělat stálou expozici pro návštěvníky atraktivnější.

# Závěr

Cílem této práce bylo jednak obsáhnout teoretický základ k tvorbě marketingového plánu, ale především bylo cílem provést analýzu výchozího stavu organizace, identifikovat nedostatky a vytvořit marketingový plán obsahující řešení těchto nedostatků.

Teoretická část se tedy věnovala shrnutí teoretických poznatků týkajících se marketingového plánu, jeho tvorby, ale také důvodům, proč ho vytvářet. Kapitoly v teoretické části mají logickou návaznost a jasně stanovenou strukturu. Pokrývají všechny důležité body marketingového plánu.

Praktická část tedy obsahuje důkladnou analýzu výchozího stavu organizace včetně vyhodnocení. Po tomto vyhodnocení byly stanoveny cíle marketingového plánu. Pomocí segmentace, targetingu a positioningu byly vybrány dva segmenty, na které by se organizace měla zaměřit a jakým způsobem by jí měli lidé vnímat. Marketingový mix byl vytvořen pro obě cílové skupiny dohromady, akorát komunikační strategie musela být definována odlišně, vzhledem k povaze jednotlivých cílových skupin. Akční plán obsahuje všechny navrhované činnosti, které by měly vést ke splnění stanovených marketingových cílů. Tedy ke zvýšení návštěvnosti a prodejů při stálé expozici. Jednotlivé kroky jsou zde velmi podrobně popsány a je u nich uveden důvod, proč právě tyto činnosti pravděpodobně povedou k splnění těchto cílů. Vytvoření marketingový plán neopomíná detailní harmonogram činností, opomíjený systém kontroly a samozřejmě nezapomíná na rozpočet nákladů. Rozpočet nákladů v tomto případě není nijak rozsáhlý ani složitý, především proto, že organizace je neziskovou organizací a na marketing nevyčleňuje velké množství prostředků. Tento fakt provázal tvorbu celého tohoto plánu a není nijak jednoduché vytvářet plán a navrhovat činnosti, které jsou potřebné k naplnění marketingových cílů a mít neustále na paměti, že to nesmí stát moc peněz, nejlépe žádné. Na závěr marketingového plánu je i kapitola o výhledu na další roky, ve kterém je organizaci doporučeno, jakým směrem by se měla v rámci marketingu dále ubírat.

Tento marketingový plán obsahuje i menší ukázkou z realizace, což nebývá běžné. Jedna z navrhovaných činností v tomto plánu se organizaci velmi líbila a tak schválila její realizaci. Myslím, že i tento fakt by mohl být považován za ukazatel, že byl cíl práce splněn. Tato práce obsahuje analýzu výchozího stavu, identifikuje nedostatky a v rámci marketingového plánu se snaží pomocí stanovených cílů a navrhovaných činností tyto nedostatky vyřešit. Cíl práce byl splněn, a pokud se organizaci zalíbí více navrhovaných činností, určitě se pustí do jejich realizace. A to je důležité, že tato práce bude organizaci prospěšná.

# Seznam použité literatury

1. ANDREASEN AND KOTLER. Cram101 textbook outlines to accompany: Strategic Marketing for Nonprofit Organizations, Andreasen and Kotler, 6. ed: [includes all of the highlights, outlines, and notes for the textbook]. 6th ed. S.I.: Academic Internet Publ, 2007. ISBN 1428809864
2. BAČUVČÍK, Radim. Marketing kultury: divadlo, koncerty, publikum, veřejnost. Zlín: VerBuM, 2012. ISBN 9788087500170.
3. BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024715353.
4. BOUKAL, Petr a kol. Fundraising pro neziskové organizace. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 9788024744872.
5. DOYLE, Peter. Marketing management and strategy. 3. ed. Harlow [u.a.]: Financial Times/Prentice Hall, 2002. ISBN 0273651501
6. FORET, Miroslav. Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky. Brno: Computer Press, 2008. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 9788025121832.
7. FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA a Tomáš URBÁNEK. Marketing: základy a principy. Brno: Computer Press, 2003. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 8072268880.
8. HANZELKOVÁ, Alena. Strategický marketing: teorie pro praxi. Praha: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 9788074001208
9. HOOLEY, Graham J., Nigel. PIERCY a Brigitte. NICOULAUD. Marketing strategy and competitive positioning. 4th ed. New York: FT Prentice Hall, 2008. ISBN 9780273706977.
10. HORÁKOVÁ, Helena. Strategický marketing. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 8024704471.
11. HRONCOVÁ, Marcela. Moderní nezisková organizace: základy jejího řízení, metodika a praktické rady v kostce. Praha: Ateliér vzdělávání, 2010. ISBN 9788090451902.
12. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 9788024746708.
13. KINCL, Jan a kol. Marketing podle trhů. Praha: Alfa Publishing, 2004. Management studium. ISBN 8086851028.

14. KNIGHT, Peter. Vysoce efektivní marketingový plán: 15 kroků k úspěchu v podnikání. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 9788024719993.
15. KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024715452.
16. KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. Marketing. Praha: Grada, c2004. ISBN 8024705133.
17. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024713595.
18. MCDONALD, Malcolm a Hugh WILSON. Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 9788026500148.
19. SLAVÍK, Jakub. Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 9788024748191.
20. SOLOMON, Michael R. Marketing: očima světových marketing manažerů. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 978-80-251-1273-1.
21. ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. Úspěšná nezisková organizace. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 9788024740416.
22. TOMAN, Miloš. Intuitivní marketing pro 21. století. Praha: Management Press, 2016. ISBN 9788072613991.
23. TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. Malý výkladový slovník marketingu. 2., rozš. vyd. Praha: A plus, 1999. ISBN 8090251412.
24. Úplné znění Statutu Knihovny Václava Havla, o.p.s. Praha, 2013.
25. VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb: efektivně a moderně. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 9788024750378.
26. VOSTROVSKÝ, Václav. Texty k řízení neziskové organizace. Praha: Agnes, 2008. ISBN 9788090369610.
27. Výroční zpráva 2016: Knihovna Václava Havla. Praha, 2017.

## Seznam použitých internetových zdrojů

1. Český statistický úřad: *Cestovní ruch - 1.čtvrtletí 2017* [online]. [cit. 2017-07-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/cestovni-ruch-1-ctvrtleti-2017>
2. Český statistický úřad: *HDP, národní účty* [online]. [cit. 2017-06-28]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/hdp\\_narodni\\_ucty](https://www.czso.cz/csu/czso/hdp_narodni_ucty)
3. Český statistický úřad: *Vysokoškoláků rapidně přibývá* [online]. [cit. 2017-06-28]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vysokoskolaku-rapidne-pribyva>
4. Knihovna Václava Havla: *O nás. Knihovna Václava Havla* [online]. [cit. 2017-06-22]. Dostupné z: <http://www.vaclavhavel-library.org/cs/o-nas>
5. *Kurzy.cz: Mzdy - vývoj mezd, průměrné mzdy 2017* [online]. [cit. 2017-06-28]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/>
6. Plná znění zákonů pro neziskové organizace. *Nadace neziskovky.cz* [online]. [cit. 2017-06-27]. Dostupné z: [https://www.neziskovky.cz/clanky/511\\_559\\_561/fakta\\_legislativa\\_zakony-pro-nno/](https://www.neziskovky.cz/clanky/511_559_561/fakta_legislativa_zakony-pro-nno/)



## Seznam obrázků

Obrázek 1, Porterova analýza pěti sil, vlastní zpracování .....	16
Obrázek 2, Segmentace, positioning a plánování, (Doyle, 2002, str. 62).....	21
Obrázek 3, Marketingová koncepce neziskové org., (Kincl a kol., 2004, str. 148) .....	30
Obrázek 4, Stálá expozice, Knihovna Václava Havla .....	32
Obrázek 5, Matice rizik, vlastní zpracování .....	43
Obrázek 6, Životní cyklus produktu, vlastní zpracování.....	51
Obrázek 7, Profil KnVH na TripAdvisor, vlastní zpracování.....	62

## Seznam tabulek

Tabulka 1, metoda SMART, vlastní zpracování.....	11
Tabulka 2, SWOT analýza, (Hooley a kol., 2008, str. 43).....	18
Tabulka 3, TOWS matice, (Jakubíková, 2013, str. 131).....	19
Tabulka 4, Možné hodnotové pozice, (Kotler, 2004, str. 364).....	23
Tabulka 5, Návštěvnost KnVH, vlastní zpracování.....	37
Tabulka 6, Prodej při stálé expozici, vlastní zpracování.....	38
Tabulka 7, SWOT organizace, vlastní zpracování.....	42
Tabulka 8, Hodnocení segmentů, vlastní zpracování.....	49
Tabulka 9, Harmonogram činností, vlastní zpracování.....	59
Tabulka 10, Rozpočet nákladů, vlastní zpracování.....	60
Tabulka 11, Systém kontroly, vlastní zpracování.....	61

