



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH ZLEPŠENÍ MARKETINGOVÉHO MIXU VE SPOLEČNOSTI

PROPOSAL FOR COMPANY MARKETING MIX IMPROVEMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Jiří Hradil

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Petr Novák, Ph.D.

BRNO 2017

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Student:	Bc. Jiří Hradil
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	Ing. Petr Novák, Ph.D.
Akademický rok:	2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh zlepšení marketingového mixu ve společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení a přínosy práce
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je na základě teoretických východisek a provedených analýz současného stavu navrhnout zlepšení v oblastech marketingového mixu ve službách vedoucí ke zvýšení tržeb.

Základní literární prameny:

MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-1911-5.

PAULOVČÁKOVÁ, Lucie. Marketing – přístup k marketingovému řízení. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015. ISBN 978-80-7452-117-1.

TICHÁ, Ivana a Jan HRON. Strategické řízení. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2003. ISBN 80-213-0922-9.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. Marketing od myšlenky k realizaci. Praha: Professional Publishing, 2011. ISBN 978-80-7431-042-3.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb – efektivně a moderně. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5037-8.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na analýzu a následné návrhy v jednotlivých segmentech marketingového mixu, které povedou k dosažení cíle, kterým je zvýšení tržeb ve společnosti. Obsahuje návrhy na rozšíření portfolia, zvýšení atraktivity pro zákazníky a zvýšení efektivity procesů ve společnosti zabývající pronájmem reklamních ploch umístěných na městském mobiliáři.

Abstract

This diploma thesis is focused on the analysis and subsequent proposals in individual segments of the marketing mix, which will lead to the achievement of target, which means increasing sales in the company. The diploma thesis contains proposals for expanding the portfolio, increasing attractiveness for customers and increasing the efficiency of processes in the company, which deals with renting advertising places situated on the street furniture.

Klíčová slova

Marketing, Marketingový mix, Produkt, Cena, Distribuce, Propagace, Lidé, Procesy, Riziko, Konkurence, Komunikace

Key words

Marketing, Marketing mix, Product, Price, Place, Promotion, People, Processes, Risk, Competition, Communication

Bibliografická citace práce

HRADIL, J. *Návrh zlepšení marketingového mixu ve společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 109 s., XIV s. příloh. Vedoucí diplomové práce Ing. Petr Novák, Ph. D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 25. května 2017

.....

Podpis

Poděkování

Rád bych poděkoval vedoucímu mé diplomové práce Ing. Petru Novákovi, Ph.D. za poskytnutí rad, odborné pomoci a vstřícnosti při zpracování této diplomové práce.

Dále bych rád poděkoval jednatele společnosti CITY-TOOLS s.r.o. paní JUDr. Kateřině Johnson za poskytnuté informace, rady a možnost zpracovat diplomovou práci na tuto společnost.

Obsah

Úvod.....	11
Cíl práce, použité metody a postup zpracování	12
1. Teoretická východiska práce	13
1.1 Marketing.....	13
1.2 Analýza vnějšího prostředí	14
1.2.1 Analýza PESTLE	15
1.2.2 Porterova analýza konkurenčního prostředí	17
1.2.3 Benchnmarking	19
1.2.4 Marketingový výzkum	21
1.3 Analýza vnitřního prostředí	22
1.3.1 Analýza VRIO	22
1.3.2 Analýza 7S.....	23
1.4 Marketingový mix.....	24
1.4.1 Produkt.....	25
1.4.2 Cena	26
1.4.3 Distribuce.....	28
1.4.4 Komunikace	30
1.4.5 Lidé	32
1.4.6 Materiální prostředí.....	33
1.4.7 Procesy	33
1.5 SWOT analýza.....	34
1.5.1 Vnější prostředí – příležitosti a hrozby.....	35
1.5.2 Vnitřní prostředí – silné a slabé stránky	36
1.5.3 Strategie dle SWOT matice	36
1.6 Analýza rizik.....	37
2. Analýza problému a současné situace	39
2.1 Společnost CITY-TOOLS s.r.o.,	39
2.1.1 Základní údaje o společnosti CITY-TOOLS	39
2.1.2 Historie společnosti CITY-TOOLS	40
2.1.3 Organizační struktura.....	42
2.2 Analýza vnějšího prostředí	43

2.2.1 Analýza PESTLE	43
2.2.2 Analýza pěti konkurenčních sil dle Portera	45
2.2.3 Benchmarking	47
2.2.4 Marketingový výzkum	49
2.3 Analýza vnitřního prostředí	56
2.3.1 Metoda 7S	56
2.3.2 Metoda VRIO	59
2.4 Marketingový mix – 7P	62
2.4.1 Produkt	62
2.4.2 Cena	64
2.4.3 Distribuce	64
2.4.4 Komunikace	65
2.4.5 Lidé	66
2.4.6 Materiální prostředí	66
2.4.7 Procesy	67
2.5 Analýza SWOT	68
2.5.1 Vnější prostředí	68
2.5.2 Vnitřní prostředí	68
2.5.3 Strategie SWOT analýzy	69
2.6 Analýza rizik	69
2.7 Shrnutí slabých a problémových míst ve společnosti	74
3. Vlastní návrhy řešení a přínosy práce	76
3.1 Návrhy řešení v oblastech marketingového mixu	76
3.1.1 Produkt	76
3.1.2 Cena	79
3.1.3 Distribuce	81
3.1.4 Komunikace	83
3.1.5 Lidé	85
3.1.6 Materiální prostředí	87
3.1.7 Procesy	91
3.2 Přínosy návrhů řešení	93
3.2.1 Přínosy změn v oblasti produktu	93

3.2.2 Přínosy změn v oblasti ceny	94
3.2.3 Přínosy změn v oblasti distribuce	95
3.2.4 Přínosy změn v oblasti komunikace	97
3.2.5 Přínosy změn v oblasti lidé.....	98
3.2.6 Přínosy změn v oblasti materiálního prostředí	99
3.2.7 Přínosy změn v oblasti procesů	100
3.3 Vyhodnocení dosažení cílů.....	101
Závěr	103
Seznam použitých zdrojů.....	104
Seznam obrázků.....	107
Seznam grafů	108
Seznam příloh	109

Úvod

Vzhledem k tomu, že v dnešní době je trendem stále narůstající informovanost a individuální požadavky zákazníků se současným tlakem na snižování cen, je velice důležité znát co nejdetailněji prostředí podniku, a to jak vnější, tak vnitřní prostředí. Hlavním cílem všech podniků je zvyšování jejich hodnoty pro vlastníky, a to především prostřednictvím prodeje produktů. Je proto velice důležité, aby tyto produkty přinášely hodnotu pro zákazníky, kteří budou motivováni si tyto produkty zakoupit.

Aby byl podnik konkurenceschopný a mohl stále zvyšovat či minimálně udržovat hodnotu pro zákazníky, musí znát dobře jak své vnitřní, tak i vnější prostředí. Je tedy nezbytně nutné neustále analyzovat prostředí podniku a jednotlivá rizika, aby byl podnik schopen udržet či zlepšit svoji stávající pozici na trhu.

Zpracované a vyhodnocené analýzy předají podniku informace o stavu zákazníků, vývoji trhu a o samotném podniku. Tyto informace by pak podnik měl transformovat do jednotlivých inovačních návrhů a neustálého procesu zlepšování produktu. Inovační návrhy a neustálý proces zlepšování zvyšuje hodnotu pro zákazníky, což zároveň zvyšuje konkurenceschopnost podniku a roste i jeho předpoklad udržení se na daném trhu.

Cíl práce, použité metody a postup zpracování

Hlavním cílem diplomové práce je na základě teoretických východisek a provedených analýz současného stavu navrhnout zlepšení v oblastech marketingového mixu vedoucí ke zvýšení tržeb. Dílčím cílem diplomové práce je zpracování jednotlivých návrhů vedoucích ke zlepšení v jednotlivých oblastech marketingového mixu ve společnosti CITY-TOOLS s.r.o. (dále jen CITY-TOOLS). Dílčím cílem také je, aby navržené změny zlepšily veřejný prostor.

V této práci jsou zpracovány analýzy vnitřního i vnějšího prostředí. Jedná se o analýzu vnějšího prostředí pomocí metody PESTLE, modelu pěti konkurenčních sil, benchmarking a marketingový výzkum. Analýza vnitřního prostředí je provedena metodou VRIO a modelem 7S. Dále je zpracován marketingový mix společnosti, analýza SWOT a analýza rizik.

Postup zpracování této práce je koncipován tak, že nejdříve je vypracována literární rešerše v oblasti marketingu a jednotlivých metod pro analyzování prostředí. Dále je představena společnost CITY-TOOLS zabývající se výstavbou městského mobiliáře a pronájmem reklamních ploch na něm umístěných. Poté jsou zpracovány analýzy vnějšího i vnitřního prostředí společnosti. Následně jsou data získaná z jednotlivých analýz vyhodnocována a jsou identifikována slabá a problémová místa ve společnosti. V poslední části této práce jsou vytvořeny návrhy možného řešení pro zlepšení slabých a problémových míst, a tím zvýšit tržby i konkurenceschopnost společnosti CITY-TOOLS na trhu.

1. Teoretická východiska práce

V této kapitole jsou zpracovány teoretická východiska diplomové práce. Je zde vysvětlen pojem marketing a také jednotlivé metody analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. Pro analýzu vnějšího prostředí je v této práci využita analýza PESTLE, Porterova analýza pěti konkurenčních sil, benchmarking a marketingový výzkum. Pro analýzu vnitřního prostředí je využita analýza VRIO a analýza 7S. Následně je v této kapitole vysvětlen pojem marketingový mix, analýza SWOT a analýza rizik.

1.1 Marketing

Marketing je vědní obor, který je součástí managementu a zahrnuje mnoho činností, které jsou zaměřeny na vytváření podmínek pro realizaci směny. Směna je definována jako forma lidské činnosti, díky které je možné získat požadovaný produkt za určitou protihodnotu. Marketing se často zaměřuje s pojmem prodej (odbyt), což je však zavádějící. Rozdíl mezi „prodejem a marketingem je takový, že „prodej“ se snaží přimět zákazníky k nákupu, který již podnik vyrobil, naopak marketing usiluje o to, aby podnik vyráběl zboží, které zákazník požaduje. Marketing se tedy zabývá zjišťováním potřeb a přání zákazníků, kterým se poté snaží přizpůsobit své produkty z pohledu ceny, vzhledu, funkčnosti, balení, propagace atd. (Foret, et al., 2001).

Marketing je z celospolečenského pohledu chápán jako sociální a manažerský proces, díky kterému získávají lidé to, co potřebují nebo to co chtějí, a to na základě produkce komodit a jejich směny za peníze či jiné komodity. Dále je marketing definován jako proces plánování a realizace koncepcí, tvorby cen, propagace a distribuce jednotlivých myšlenek, výrobků a služeb, a to s cílem dosáhnout takové směny, která uspokojí požadavky jak zákazníků, tak i podniku. Další definice říká, že marketing je manažerským procesem, který umožňuje zjišťování, předvídání a uspokojování požadavků spotřebitelů rentabilním způsobem (Foret, et al., 2001).

Všechny uvedené definice marketingu vyjadřují fakt, že marketing představuje integrovaný komplex činností, které jsou zaměřeny na spotřebitele a trh. Marketing je tedy představován jako ucelená a systematická snaha o spolupráci a koordinaci činností velkého počtu na sobě nezávislých a samostatně jednajících subjektů. Díky

těmto poznatkům lze konstatovat, že marketingový proces začíná zjišťováním potřeb zákazníků, dále pokračuje vytvářením představ o produktech, které jsou k jejich uspokojení nezbytně nutné, a končí vyhodnocením uspokojení těchto potřeb. Cíl marketingu je tedy zajištění trvalého prodeje a dosažení zisku pro podnik. Znakem úspěšného podnikání je potom fakt, že zákazníci jsou spokojeni, tedy produkt pro ně vytváří požadovanou hodnotu, a především pak to, že zákazníci své nákupy opakují (Foret, et al., 2001).

Jak již bylo uvedeno, marketing je založen především na vztazích se zákazníky. Marketing je však nejen prostředkem k uspokojení potřeb a přání zákazníka, ale jeho důležitým cílem je také vyvolat u spotřebitelů nové potřeby, které nyní spotřebitel ještě ani nepožaduje a přinést mu takové hodnoty, které mu jiný subjekt nemůže poskytnout. Hlavním zájmem každého podniku je udržet stávající zákazníky a zároveň získávat zákazníky nové. Ideálním stavem je, když se podniku daří udržet stávající zákazníky a také získávat zákazníky stále nové. Ne však každému podniku se daří vytvářet ideální podmínky pro udržení stávajících zákazníků a zároveň vytvářet podmínky pro získávání velkého počtu nových zákazníků. Názory na to, zdali je pro podnik výhodnější zaměřit se na udržení stávajících zákazníků nebo vytvářet maximálně vhodné podmínky pro získávání nových zákazníků, jsou různé. Převládá však tvrzení, že výhodnější je pro podnik udržet stávající zákazníky, kteří jsou rentabilní, než se zaměřit pouze na získávání co největšího počtu nových zákazníků (Paulovčáková, 2015).

Opakem marketingu je tzv. demarketing, jehož cílem je především snížení poptávky po produktu či dočasné nebo trvalé zastavení jejího růstu. Případ, kdy podnik využívá demarketing může nastat například v cestovním ruchu, kdy je žádoucí snížení poptávky po destinacích, kde byla překročena únosná kapacita turistů, a to například z důvodů poškození životního prostředí či množství turistů, kteří zasahují omezujícím způsobem do života místního obyvatelstva (Paulovčáková, 2015).

1.2 Analýza vnějšího prostředí

Při řízení každého podniku je velice důležité respektovat vnější prostředí, které svými faktory působí na podnik dvojím způsobem. Vnější prostředí poskytuje

podniku příležitosti nebo možnosti k rozvoji jeho podnikatelských aktivit, ale také ohrožuje podnik a jeho podnikatelské aktivity v podobě nebezpečí či hrozeb (Hadraba, 2004).

1.2.1 Analýza PESTLE

Analýza PESTLE je metoda zkoumající vnější prostředí podniku. Tato analýza se opírá o šest významných oblastí vnějšího prostředí, kterými jsou politické faktory, ekonomické faktory, sociální faktory, technologické faktory, legislativní faktory a ekologické faktory. Název PESTLE je pak složen z prvních písmen všech šesti oblastí (Paulovčáková, 2015).

1) Politické faktory

Tyto faktory odráží především vnitrostátní, ale také mezinárodní dění. Zahrnují především chování a také stabilitu vlády, či jednotlivých zastupitelstev ve městech nebo městských částech, zohledňují zájmové skupiny a obchodní politiku. Politické faktory ovlivňují situaci na trhu, rozvoj podnikání a také marketingová rozhodnutí podniků.

2) Ekonomické faktory

Ekonomické prostředí ovlivňuje podniky především ve vazbě na kupní sílu zákazníků, která se projeví prostřednictvím poptávky a její struktury. Při zvyšování příjmů domácností, se zvyšují výdaje na služby a zboží, na aktivní trávení volného času apod. Dochází ke změně struktury poptávky, a je velice důležité, aby podnik tuto změnu zohlednil při marketingovém rozhodování. Mezi nejdůležitější faktory ekonomického prostředí patří úroveň a vývoj HDP, chování dodavatelů a konkurence, ceny materiálu, daňový režim či ekonomický růst.

3) Sociální faktory

Společensko-kulturní prostředí ovlivňuje především postoje a chování členů společnosti, formuje základní hodnoty společnosti, má vliv na trávení volného času apod. Nejdůležitějšími faktory v této oblasti jsou sociální hodnoty, demografické trendy, postoj k práci, mobilita pracovníků, odborná pracovní síla či preference životního stylu. V rámci společensko-kulturního prostředí je zkoumáno také prostředí

demografické, které se zabývá počtem obyvatelstva, jeho charakteristikou, hustotou osídlení, populací dle pohlaví, porodností, úmrtností, vzdělaností apod.

4) Technologické faktory

Tyto faktory ovlivňují především konkurenceschopnost podniku, a proto je velice důležité, aby podnik věnoval dostatečnou pozornost inovacím, vývoji a pokrokům v technologickém a technickém prostředí. Jedná se využívání výpočetní techniky, zařazení inovace do procesů podniků, internetové obchodování, logistika apod.

5) Legislativní faktory

Legislativní faktory představují především zákony, předpisy, vyhlášky, dodržování obchodních smluv, dodržování lidských práv či harmonizaci zákonů a daní. Tyto legislativní faktory chrání zájmy společnosti jako celku, dále chrání spotřebitele, životní prostředí či chrání podniky proti nekalé konkurenci.

6) Ekologické faktory

Ekologické prostředí zahrnuje zdroje, které jsou vyčerpatelné, dále geografické a klimatické podmínky, které mohou stejně jako zdroje mít vliv na spotřebu. Jednotlivými ekologickými faktory jsou činnosti různých ekologických zájmových skupin, regulace emisí, snížení znečištění apod. Ekologie se zabývá vztahem člověka k přírodě a vyvolává zodpovědnost podniků i jednotlivců. Trendem v ekologické oblasti je směřování k ochraně životního prostředí, zpracování odpadů, recyklaci, využívání obnovitelných zdrojů energie (Paulovčáková, 2015).

Analýza PESTLE má samozřejmě mnoho výhod, ale taky může mít určité nevýhody. Jednoznačnou výhodou této analýzy je skutečnost, že se zaměřuje na zkoumání širšího prostředí a jeho změn, které při běžném sledování odvětví nemusejí být vždy patrné. Tato analýza napomáhá porozumět právě faktorům, které přímo či nepřímo ovlivňují vývoj daného odvětví. Nevýhodou této analýzy je fakt, že v některých případech její výsledky nepřinesou nové poznatky o daném odvětví a jeho vývoji, což znamená, že provádění této analýzy pouze váže čas v podniku, který mohl být využit mnohem efektivněji vzhledem k strategickým cílům daného podniku (Tichá a Hron, 2003).

1.2.2 Porterova analýza konkurenčního prostředí

Ekonomická konkurence se rozvinula v 18. století, kdy ekonomika jako celek nabyla tržní podoby. Ve 20. století došlo k osamostatnění znalostních oborů a od ekonomie se oddělila etika. Naopak se s ekonomikou začala spojovat matematika, včetně statistiky. V pozdější době došlo také ke spojení ekonomie s psychologíí, která zahrnovala především zkoumání chování lidí, jak v okolí podniku, tak uvnitř podniku (Jirásek, 2008).

Při posuzování konkurenčního okolí by se měl podnik zabývat následujícími otázkami:

- Jaký počet konkurentů se vyskytuje na daném trhu?
 - Jak se chovají zaměstnanci konkurenčních firem?
 - Jaké jsou silné a slabé stránky daného oboru či konkurenčních firem v daném oboru?
 - Jaké jsou kapacity konkurentů?
 - Jak se vyvíjí poptávka po produktu a jaké jsou charakteristiky daného trhu?
- (Paulovčáková, 2015).

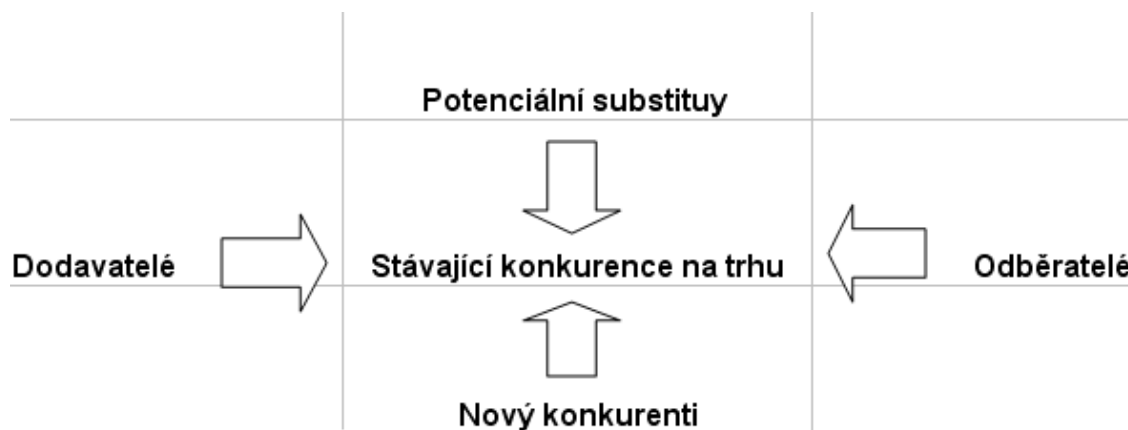
Ziskový potenciál každého odvětví je dán především stavem konkurence, který záleží na společném působení všech pěti konkurenčních sil, které ve svém modelu popsal M. Porter. Jedná se o stávající konkurenci v odvětví, hrozbu vstupu nových konkurentů, hrozbu substitučních výrobků, vyjednávací sílu kupujících a vyjednávací sílu dodavatelů. Pro kompletní analýzu konkurenčního prostředí v daném odvětví je nutné analyzovat a zhodnotit každou z pěti konkurenčních sil.

Cílem analýzy pěti konkurenčních sil je nalézt v odvětví pro podnik pozici, která je pro něj nejméně zranitelná ze strany konkurentů, dodavatelů, odběratelů a substitučních produktů. Pokud odvětví nabízí perspektivu vysoké a dlouhodobé ziskovosti, lze z této skutečnosti vyvodit, že jednotlivé konkurenční síly nejsou tak silné. Naopak pokud se uvedených pět konkurenčních sil spojí a vytvoří silné tlaky, je ziskovost v daném odvětví téměř nulová až ztrátová (Tichá a Hron, 2003).

V tržní ekonomice představuje analýza konkurence jeden z rozhodujících podkladů pro strategické rozhodování či určení podnikové politiky a podnikových cílů. Hlavním cílem této analýzy je identifikovat nabídku konkurenčních podniků, jejich

aktivity, strategie a segmenty zákazníků, kterým produkt poskytují (Tomek a Vávrová, 2011).

Porterův model pěti konkurenčních sil



Obrázek č. 1: Porterův model pěti konkurenčních sil

Zdroj: (Hadraba, 2004)

Stávající konkurence v odvětví

V této oblasti se zkoumá rozsah konkurence, který určují faktory, jako jsou stupeň koncentrace dle podílu dodavatelů, diferenciací výrobků, změna velikosti trhu, struktura nákladů, růst výrobní kapacity a tzv. práh odstoupení. Jednotlivé konkurenční podniky v daném odvětví mezi sebou soutěží v oblastech produktu, znalosti potřeb zákazníka, ceny, přidané hodnoty, spolehlivost v dodávkách apod. (Tomek a Vávrová, 2011).

Hrozba vstupů nových konkurentů

Hrozby v podobě nových konkurentů lze analyzovat pouze nepřímo, protože potenciální konkurenty neznáme. Analyzují se především vstupní bariéry, které neumožňují nebo ztěžují vstup nových konkurentů na trh. Jednou z možných bariér je rozvoj technologií v daném oboru, kterým příchozí podnik nedisponuje. Omezení vstupu nově příchozích může být ve dvou podobách, a to pomocí vstupních bariér nebo odvetných patření. Vstupní bariérou může být například kapitálová náročnost vstupu, exkluzivní smlouvy na odbyt zboží, získávání kvalifikované pracovní

síly apod. Odvetným opatřením může být například využití slev a rabatů již etablovaných podniků v odvětví, rozvoj technologií a zkušeností u daného produktu apod. (Tomek a Vávrová, 2011).

Hrozba substitučních výrobků

Substituční výrobky jsou výrobky, které se dokáží navzájem nahradit a to především jejich funkcí. Největší nebezpečí substituce nastává, pokud jsou koncoví zákazníci daného produktu velmi pružní a mohou snadno změnit dodavatele či výrobce. Substituce nejčastěji nastává, pokud se na trhu objeví substituční výrobek se stejnými nebo velmi podobnými funkčními vlastnostmi a jehož poměr cena-kvalita je lepší než u stávajícího produktu (Tomek a Vávrová, 2011).

Vyjednávací síla odběratelů

Tato forma konkurence je především dána stavem tržních forem. Tyto tržní formy jsou polypol, oligopol či monopol. V případě monopolu má jeden kupující velkou moc, v případě oligopolu má několik kupujících relativní vliv na trhu a v polypolu kupující ztrácí přehled o trhu a je relativně bezmocný. Je důležité vycházet z faktu, že tam kde je odběratelem subjekt trhu výrobců, rozhodují o nákupním chování jakost, cena, lhůta a spolehlivost dodávek, a naopak pokud je odběratelem jednotlivec či rodina, tak rozhodují především psychologické a sociologické faktory (Tomek a Vávrová, 2011).

Vyjednávací síla dodavatelů

Stejně jako u kupujících, tak i moc dodavatelů roste zvyšováním stupně koncentrace a dodáváním jedinečných výrobků. Vyjednávací síla dodavatelů závisí především na faktorech, jako je skutečnost, že konkurence u dodavatelských odvětví je větší než u odběratelských, dále záleží na tom, jak je výrobek pro kupujícího důležitý, jaká je diference či výše nákladů na změnu výroby apod. (Tomek a Vávrová, 2011).

1.2.3 Benchmarking

Výchozí pojem je „benchmark“, který v souvislosti s benchmarkingem lze chápat jako ukazatel výkonnosti, jehož úrovní se podnik hodlá inspirovat. Benchmarking je popisován jako proces identifikace, poznání, převzetí a přizpůsobení vynikající praxe a procesů jakékoliv organizace, jež pomáhá zlepšovat vlastní

výkonnost. Je to proces srovnávání, který musí být iniciován a podporován vrcholovým vedením. Výstupem každého benchmarkingu je identifikace oblastí vlastního zlepšování. Benchmarking nutně vyžaduje alespoň jeden podnik, vůči kterému bude posuzován vlastní podnik. Pojmem, který se také často vyskytuje v souvislosti s benchmarkingem je tzv. benchlearning. Benchlearning je definován jako způsob, jak propojit zdokonalování systému řízení a výcvik zaměstnanců s potřebami podniku a díky tomu zajistit jejich užitečnost (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011).

Typy benchmarkingu:

- *Výkonový* – je orientován na přímé porovnávání a měření různých výkonových parametrů
- *Funkcionální* – porovnávání několika či jediné funkce určitých podniků
- *Procesní* – někdy označován jako generický, jedná se o porovnávání a měření konkrétního procesu podniku
- *Externí* – jedná se o srovnávání a měření s jiným podnikem či podniky
- *Interní* – tento způsob srovnávání je realizován v jednom podniku mezi zvolenými organizačními jednotkami (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011).

V základním rámci modelu benchmarkingu dle metody APQC jsou uvedeny skutečnosti, které by neměly být opomenuty v žádném benchmarkingovém projektu. Tento základní rámec je tvořen čtyřmi kvadranty, kdy každý kvadrant formuluje jednu nezbytnou otázku v procesu benchmarkingu. Jedná se o otázky:

- Co budeme porovnávat?
- Jak to dělá náš podnik?
- Kdo je ve sledované skutečnosti nejlepší?
- Jak to dělají ostatní podniky? (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011).

Často je s pojmem benchmarking spojován také model EFQM (Evropská nadace pro management jakosti). Tento model se snaží najít odpovědi na otázku „Jak může být náš podnik lepší ve všem, co děláme?“. U modelu EFQM se často využívá právě metody benchmarkingu, tedy srovnávání s těmi nejlepšími v oboru nebo v daném procesu či funkci (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011).

1.2.4 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum je proces, ve kterém je prováděn sběr dat, analýza zpracování všech důležitých informací, a to organizovaným a systematickým způsobem. Marketingový výzkum lze provádět dvěma způsoby, a to vlastním firemním výzkumem či agenturní marketingový výzkum, který je nákladnější, ale výzkum provádí profesionálové z oboru (Paulovčáková, 2015).

Výzkum může mít charakter monitorovací, kdy jsou průběžně shromažďována a analyzována data, explorativní, kdy jsou shromažďovány předběžné informace k definování problému, deskriptivní, který se zabývá kvalifikovaným popisem marketingové problematiky a kauzální, kdy jsou zkoumány příčiny určitých jevů a jejich následky. (Paulovčáková, 2015).

Proces marketingového výzkumu:

1) návrh projektu výzkumu a formulace problému

2) stanovení zdrojů a rozsahu získávaných informací – Jedná se o volbu výzkumu, zdali bude zvolen kvalitativní či kvantitativní způsob sběru dat. U kvantitativního výzkumu je nutné před výzkumem položit výzkumnou otázku, tedy formulovat hypotézu, kterou výzkum potvrdí či naopak vyvrátí. Dále je stanoven způsob výběru, zdali je náhodný či uvědomělý.

3) určení metod výzkumu – Jedná se o způsob sběru dat, který může být písemný, telefonický, ústní či elektronické dotazování.

4) vlastní sběr dat

5) vyhodnocení výzkumu a interpretace výsledků

6) prezentace výsledků pomocí vnitropodnikové komunikace (Tomek a Vávrová, 2011).

Průzkumy spokojenosti zákazníků lze koncipovat jednorázově, ale pro zjištění trendů spokojenosti i loajality zákazníků je lepší provádět výzkumy pravidelně, systematicky a opakovaně. Tyto opakované průzkumy se nazývají jako „Trackingové studie“, které jsou účinné především při monitorování příčin spokojenosti či nespokojenosti. Trackingové studie jsou založeny na zkoumání čtyř základních oblastí, kterými jsou:

- **povědomí o značce** – spontánní či podpořená znalost
- **použití, konzumace** – místa, frekvence, sociální kontext
- **postoj ke značce** - image značky, loajalita ke značce, spokojenost se značkou
- **záměr nákupu** - ochota značku nakupovat i v budoucnu, ochota doporučit značku (Mühlbachová, 2004).

Motivací výzkumu je zjištění silných a slabých stránek firemního programu spokojenosti a loajality zákazníků. Firemní systémy stížností a návrhů přinášejí zjištění problémových oblastí v organizaci tím, že nabádají zákazníky, aby se vyjádřili kdykoliv se cítí nespokojeni. Cílem je tedy hlavně identifikace slabých oblastí, na které by se společnost měla zaměřit a zapracovat na jejich zlepšení. Jedná se o nejlevnější metodu sledování spokojenosti zákazníků, protože zákazníci danou společnost sami kontaktují. Společnost by také měla analyzovat zákazníky, kteří ukončili nákup určitých produktů či služeb, nebo dokonce přešli ke konkurenci (Mühlbachová, 2004)

1.3 Analýza vnitřního prostředí

Důvodem analyzování vnitřního prostředí je především objektivní zhodnocení současného postavení daného podniku na trhu. Analýza vnitřního prostředí identifikuje především silné a slabé stránky podniku, tedy aktivity, ve kterých podnik vyniká a aktivity, které nejsou jeho silnou stránkou. Je nezbytně nutné, aby každý podnik v určitých intervalech analyzoval své zdroje, které tvoří vstupy do výroby konečného produktu, například pomocí analýzy VRIO či pomocí jiných metod (Mallya, 2011).

1.3.1 Analýza VRIO

Jedna z možných metod k analyzování vnitřního prostředí v podniku je analýza VRIO, která identifikuje a vyhodnocuje vnitřní potenciál podniku. Tato metoda analyzuje jednotlivé zdroje podniku, a to z pohledu jejich hodnoty, výjimečnosti, napodobitelnosti a organizace (VRIO – počáteční písmena anglických slov value, rareness, imitability a organization). Analyzované zdroje jsou rozděleny do čtyř oblastí,

kterými jsou oblast lidských zdrojů, oblast fyzických zdrojů oblast finančních zdrojů a oblast nehmotných zdrojů (Hadraba, 2004).

V každé ze čtyř oblastí zdrojů jsou analyzovány a vyhodnocovány různé skutečnosti. V oblasti lidských zdrojů se jedná především o počet a kvalifikaci pracovníků či jejich adaptabilitu. V oblasti fyzických zdrojů se analýza zaměřuje především na stroje, přístroje, technologické vybavení, výrobní plochy, skladovací plochy apod. Oblast finančních zdrojů zkoumá možnosti zvyšování vlastního kapitálu a možnosti získávání cizího kapitálu. V oblasti nehmotných zdrojů se jedná o dobré jméno podniku, know-how, licence či ochranné známky (Hadraba, 2004).

Analyzování a vyhodnocení daného zdroje a jeho významu pro podnik je zpracováno z pohledu čtyř různých hledisek. Hodnotou zdroje se rozumí jeho schopnost působit při využívání příležitostí a naopak jeho schopnost neutralizovat jednotlivé hrozby. Vzácnost zdroje hodnotí kolik konkurenčních podniků vlastní daný zdroj. Napodobitelnost je určena tím, jak bude pro ostatní konkurenční podniky nákladné daný zdroj napodobit. Organizací se rozumí schopnost organizační struktury podniku využít daný zdroj. Po provedení analýzy zdrojů dle jednotlivých hledisek, následuje jejich vyhodnocení:

- hodnota zdroje: ano / ne
- vzácnost zdroje: ano / ne
- napodobitelnost zdroje: snadná / středně obtížná / obtížná
- soulad zdroje s organizační strukturou: ano / ne (Hadraba, 2004).

1.3.2 Analýza 7S

Model 7S byl vytvořen v sedmdesátých letech a jeho hlavním přínosem je pomoc manažerům při snaze porozumět složitostem, které jsou spojeny s organizačními změnami. Model je nazýván 7S, protože každá z jeho sedmi složek začíná písmenem „s“. Jedná se o strategii (strategy), strukturu (structure), systémy (systems), styl vedení (styl), spolupracovníci (staff), schopnosti (skills) a sdílené hodnoty (share values). První tři složky jsou nazývány tzv. „tvrdá S“ a zbylé čtyři složky jsou nazývány tzv. „měkká S“. Těchto sedm faktorů je spolu velice úzce

provázáno, a pokud chce vedení podniku, aby implementovaná strategie byla úspěšná, musí brát v úvahu všech sedm faktorů (Mallya, 2011).

Strategie vyjadřuje, jak podnik dosahuje svých vizí a jak reaguje na příležitosti a hrozby v daném oboru.

Struktura je chápána jako obsahová a funkční náplň organizačního uspořádání, která dále popisuje nadřízenost, podřízenost a vztahy mezi jednotlivými podnikatelskými jednotkami.

Systémy jsou popisovány jako formální a neformální procedury, které slouží k řízení každodenních aktivit podniku. Zahrnují komunikační systémy, inovační systémy, kontrolní systémy atd.

Styl vedení vyjadřuje, jak vedení podniku přistupuje k řízení a řešení vyskytujících se problémů. Příkladem je, že pokud se pracovníci chovají k zákazníkům jako k partnerům, budou pracovníci vyžadovat, aby se k nim vedení chovalo taktéž jako k partnerům.

Spolupracovníci, tímto pojmem jsou v modelu 7S myšleny lidské zdroje podniku a jejich rozvoj, školení, funkce, vztahy mezi nimi, motivace apod. U této složky je důležité rozlišovat kvantifikovatelné (odměňování, zvyšování kvalifikace atd.) a nekvantifikovatelné aspekty (morální hlediska, loajalita podniku atd.).

Schopnosti vyjadřují profesionální znalost a kompetence, které existují uvnitř podniku. Nejedná se však pouze o součet kvalifikace jednotlivých pracovníků, ale také je také velice důležité brát v úvahu jak negativní, tak pozitivní synergické efekty dané úrovní organizace práce a řízením.

Sdílené hodnoty odrážejí základní skutečnosti, ideje a principy, které jsou respektovány pracovníky a dalšími zainteresovanými skupinami, které mají zájem na úspěchu daného podniku. Vytváření sdílených hodnot přímo souvisí s vizí podniku a je klíčovým faktorem při tvorbě ostatních aspektů (Mallya, 2011).

1.4 Marketingový mix

Marketingový mix představuje soubor nástrojů, díky kterým utváří marketingový manažer vlastnosti služeb nabízených zákazníkům. Soubor jednotlivých

prvků marketingového mixu slouží k uspokojení potřeb zákazníků a tím přínos podniku v podobě zisku.

Marketingový mix orientovaný na výrobky obsahuje čtyři základní prvky, kterými jsou produkt (product), cena (price), distribuce (place), komunikace (promotion). Při aplikaci základního marketingového mixu v oblasti služeb, však bylo zjištěno, že tzv. 4P pro účinné vytváření marketingových plánů nestačí. Výsledkem bylo k základnímu marketingovému mixu přidání „další P“, a to v podobě prvku lidé (people), materiální prostředí (physical evidence) a procesy (processes), (Vašítková, 2014).

1.4.1 Produkt

Službu lze definovat jako produkt, který je tvořen souborem hmotných a nehmotných prvků, které obsahují funkční, sociální, a psychologické užítky nebo výhody. Produktem může být myšlenka, zboží či služba nebo kombinace všech těchto výstupů. Dle Sassera (1978) obsahuje pojem služba tři základní prvky, kterými jsou:

Materiální prvky - jsou to hmotné složky služby, které službu doplňují nebo umožňují její poskytování.

Smyslové požítky – vjemy smyslů jako jsou zvuky, barvy, vůně atd.

Psychologické výhody nabídky – určení této výhody je velice subjektivní a na každého spotřebitele působí jiné faktory (Vašítková, 2014).

Produkt bývá zpravidla zakoupen zákazníkem ke splnění jeho potřeb a přání, která mohou být praktické, emocionální či základní. Produkt by měl optimálně uspokojovat individuální požadavky každého jednotlivého zákazníka. Vhodným nástrojem pro dosažení optimálního uspokojování je tzv. vnímaná hodnota. Nejlepším způsobem jak lze dosáhnout vnímané hodnoty je ve spolupráci se zákazníky a jejich integraci do počátečních fází vývoje produktu (Jakubíková, 2008).

Nabídku služeb lze většinou rozdělit na tzv. klíčový produkt a tzv. periferní (doplňkový) produkt. Klíčový produkt je hlavní příčinou, proč zákazník koupí danou službu, zatímco doplňkový produkt je nabízen v rámci základní služby a přidává k ní určitou hodnotu. Pro mnoho zákazníků, a především pak nových zákazníků,

jsou velice důležité poradenské služby a poskytování informací. Jedná se o informace o způsobu objednání služby, možnosti zakoupení či naopak zrušení služby, podmínky prodeje atd. Tyto informace a poradenské služby je možné poskytovat pomocí webových stránek či pomocí zákaznické telefonní linky. Dalšími doplňkovými službami, které vytváří hodnotu pro zákazníka, je například vytváření rezervací před smluvním objednáním služby či možnost různých forem placení dané služby.

Každá služba prochází stejně jako zboží jednotlivými etapami životního cyklu, kterými jsou zavádění na trh, růst, zralost, útlum. Je velice důležité, aby podnik v každé etapě životního cyklu služby zvolil vhodnou marketingovou strategii a využil ziskový potenciál z těchto rozdílných příležitostí v jednotlivých etapách životního cyklu služby. Velice důležitým faktorem při nabídce služeb je také značka produktu, která přispívá ke zvýšení jeho důvěryhodnosti. V oblasti vývoje a inovací je v České republice převážně trendem vývoj zejména doplňkových služeb, než služeb klíčových. Důvody pro inovace služeb jsou různé jako například potřeba větší konkurenceschopnosti, nahrazení služby v důsledku zastarání, využití nových příležitostí či snížení rizika (Vašítková, 2014).

Pro dosažení konkurenční výhody je velice důležité, aby nabídka produktu byla jedinečná. Na žádoucí účinky produktu ve všech jeho vrstvách, včetně nákladů vytvářející předpoklady pro optimální cenu, se zaměřuje především řízení produktu (Vysekalová, et al., 2006).

1.4.2 Cena

Cenou se rozumí částka za produkt, případně souhrn všech hodnot, které zákazníci vymění za užitek z vlastnictví nebo využívání produktu. Cena je jediným prvkem z celého marketingového mixu, který přináší zisk. Všechny ostatní prvky marketingového mixu přináší podniku náklady. Tvorba cen má své výhody i nevýhody. Výhodou je flexibilita tohoto prvku marketingového mixu, kdy lze cenu rychle změnit. Naopak pro mnoho podniků přináší cenová politika, ať už v podobě tvorby cen či cenové konkurence, hlavní problém. Cena je jedním z rozhodujících prvků marketingového mixu a má výrazný vliv na zisk podniku.

Cena však také ovlivňuje psychologické reakce a chování, což dále ovlivňuje pohled na předpokládanou kvalitu a hodnotu produktu. Tyto psychologické faktory ovlivňují umístění produktu na trh. Stanovení ceny ovlivňují vnitřní a vnější faktory. Vnitřními faktory zahrnují strategie podniku, marketingové cíle, náklady atd. Podnik může například zvolit nižší ceny při uvedení služby na trh z důvodů rychlého získání nových zákazníků nebo naopak stanoví cenu vyšší, která sice nebude přitahovat takové množství nových zákazníků, ale bude ve spotřebitelích evokovat vyšší kvalitu služby. Výhodou druhé varianty je, že podniku v budoucnu nebude muset tolik zvyšovat stanovenou cenu, aby zvyšoval zisky, a vyhne se tedy případné ztrátě zákazníků z důvodu razantního zvýšení ceny. Vnějšími faktory ovlivňující rozhodování o cenách jsou například povaha trhu a poptávky či konkurence. V této oblasti je velice důležité, na jakém trhu se podnik s daným produktem nachází. Na dokonale konkurenčním trhu nemá žádný prodávající nebo kupující na současnou tržní cenu podstatný vliv. V monopolistické konkurenci se obchoduje kromě ceny tržní i za celou řadu různých cen. V rámci oligopolu či monopolu jsou ceny stanoveny největšími hráči na trhu a ostatní subjekty na trhu se jim musejí přizpůsobit (Vašítková, 2014).

V marketingu je cena chápána právě jako jeden z prvků marketingového mixu, který dotváří charakter produktu, protože produkt je prodáván právě především prostřednictvím údajů o ceně. Z tohoto důvodu patří rozhodování o ceně při tvorbě marketingové strategie ke klíčovým rozhodovacím procesům. Je nutno skloubit očekávanou reakci zákazníků na cenu daného produktu, ale také je nutno brát v úvahu výrobní náklady, náklady na distribuci, náklady na komunikaci či náklady díky legislativním či jiným omezením. V dnešní době má stále větší vliv na stanovení cenové politiky internet. Tento fakt usnadňuje dynamičtější tvorbu cen v reálném čase. Zákazníci si často prohlédnout zboží v kamenných obchodech s odborným výkladem a následně provedou nákup prostřednictvím internetu za nižší cenu (Jakubíková, 2013).

Při zvolení cenové strategie musí podnik zvážit faktory, jakou jsou náklady, konkurence a hodnota služeb pro zákazníka. Náklady představují při tvorbě cen základ, kdy zvolení ceny nižší než nákladů není dlouhodobě udržitelné. Náklady tedy představují spodní hranici při tvorbě cen. Jedná se o souhrn nákladů fixních, semivariabilních a variabilních, které se rozpočítají na jeden produkt. Naopak hodnota pro zákazníka značí maximální cenu, kterou je zákazník ochoten za danou službu

zaplatit. Důležitým faktorem při stanovení ceny je také cenová politika konkurence v místě prodeje a jeho okolí. U luxusnějších produktů je důležité také myslet na skutečnost, že vyšší cena může být pro spotřebitele indikátorem vyšší kvality (Vašítková, 2014).

Cenové taktiky pro tvorbu cen:

Cena „slízané smetany“ – jedná se o způsob ocenění služby vysokou cenou za účelem vysoké míry zisku (lze použít pouze v krátkém období)

Postupné snižování ceny – jedná se o stanovení vyšší počáteční ceny a poté v časových intervalech postupné snižování ceny

Cena průniku na trh – jedná se o strategii stanovení nižší ceny za účelem ovládnutí většího podílu na trhu

Elastická (flexibilní) cena – způsob cenové politiky, kdy podnik reaguje na změny podmínek na trhu a dle těchto změn mění ceny

Přijímaná cena – jedná se o přijetí cenové politiky, kterou stanovil cenový vůdce v odvětví

Segmentovaná cena – jedná se o oceňování stejných produktů na různých trzích různými cenami

Nákladová cena – cena se vypočítává připočtením určitého ziskového rozpětí k celkovým nákladům

Cena základního produktu – podnik ocení službu nízkou cenou za účelem přilákání zákazníků, kteří si zakoupí i jiný nabízený produkt (Vašítková, 2014).

1.4.3 Distribuce

K úspěchu podniků nestačí pouze vytvořit produkty, které uspokojí potřeby a přání zákazníků a stanovit cenu, kterou jsou zákazníci ochotni zaplatit. Produkty musejí být zákazníkům dodány, tedy distribuovány, a to způsobem, který bude přínosem pro podnik a zároveň přinese zákazníkům odpovídající hodnotu. Distribuční politika vyjadřuje postoj vedení podniku ke zpřístupnění produktu či služby zákazníkovi. Distribuce je nejméně pružným prvkem celého marketingového mixu, protože změna distribuční politiky je většinou velice nákladná a riskantní.

Existují dva hlavní druhy distribuce, a to distribuce intenzivní a distribuce exkluzivní. Při využívání intenzivní distribuce se podnik snaží o to, aby byl jeho produkt dostupný zákazníkům kdykoliv a kdekoliv. Pokud podnik využívá tento druh distribuce, jeho snahou je využít co nejvíce distribučních míst, aby byl produkt co nejdostupnější. Naopak při využívání exkluzivní distribuce, klade podnik důraz na zážitek, který je zákazníkům poskytován zároveň s produktem. Při této distribuční strategii podniky úmyslně snižují počet distribučních míst a jejich primární snahou je vytvořit co největší komfort při distribuci produktu cílovému zákazníkovi. Kombinace uvedených distribučních strategií se nazývá selektivní distribuce.

Podniky se nerozhodují pouze mezi distribucí intenzivní a exkluzivní, ale musejí taky zvolit, zda budou využívat distribuční cesty přímé či nepřímé. V oblasti služeb převládá distribuce přímými distribučními cestami, protože jednou ze základních vlastností poskytování služeb, je jejich neoddělitelnost od jejího poskytovatele. V případě zvolení nepřímých distribučních cest využívá podnik pro distribuci svého produktu jeden či více mezičlánků, které jsou nazývány tzv. zprostředkovatelé. Zprostředkovatelé jsou zpravidla rozdělování na dvě skupiny, kdy jedni jsou spoluproducenty služby a druzí služby pouze prodávají. Při výběru zprostředkovatelů se podnik orientuje dle určitých kritérií, mezi které patří výše nákladů na poskytování služby pomocí zprostředkovatelů, pohodlí pro spotřebitele, důvěryhodnost a spolehlivost spotřebitele, pokrytí trhu a dostupnost, kvalita apod. (Vašítková, 2014).

V tradičním marketingovém pojetí je distribuce chápána jako proces dodávání zákazníkům hodnotu v podobě produktu. V novém marketingovém pojetí se jednotlivé firmy zaměřují především na vytvoření dlouhodobého vztahu se zákazníky, ve kterém distribuce hodnoty je povýšena na tvorbu hodnoty. Rozdíl distribuce od jiných prvků marketingového mixu je především skutečnost, že distribuci nelze měnit operativně. Změna distribuční politiky je dlouhodobější záležitost, která vyžaduje perspektivní plánování a rozhodování. Společnost musí zvolit nejen způsob a formu distribuce produktů či služeb, ale také musí pečlivě vybrat svého distributora (Jakubíková, 2013).

1.4.4 Komunikace

Marketingová komunikace, někdy také označována jako propagace, je jedním z nejviditelnějších nástrojů marketingového mixu. Vzhledem k tomu, že neexistuje jeden komunikační nástroj nebo přístup, který je nejlepší, kombinují podniky různé komunikační nástroje. Velice důležitá je v tomto ohledu spokojenost zákazníků, protože je všeobecně známo, že spokojený zákazník se zmíní o produktu zhruba třem lidem ve svém okolí, ale naopak nespokojený zákazník se o produktu a své špatné zkušenosti zmíní až devíti lidem ve svém okolí. Negativní zkušenost s produktem tedy zákazník komunikuje třikrát více, než zákazník, který je s produktem spokojený.

Nástroje komunikačního mixu jsou z pravidla rozděleny do čtyř skupin, kterými jsou reklama, podpora prodeje, osobní prodej a public relations, který je zaměřen na vytváření dobrých vztahů s veřejností. V dnešní době je však komunikační mix rozšířen o další nástroje, kterými jsou přímý marketing, internetová komunikace, marketing událostí, guerilla marketing, virální marketing, product placement.

Pro stanovení vhodného komunikačního mixu, je nutné dodržovat určité postupy při tvorbě komunikační strategie v podniku. Nejdříve by měla být provedena situační analýza, která analyzuje jak vnitřní, tak vnější prostředí podniku. Následně by měl podnik stanovit své cíle marketingové komunikace. Dalším krokem je stanovení rozpočtu, aby bylo možné jednotlivým aktivitám přiřadit zdroje. Po stanovení rozpočtu je nutné zvolit vhodnou strategii a vhodný druh propagace, který bude následně realizován. Posledním krokem je poté vyhodnocení úspěšnosti zvolené komunikační strategie (Vašítková, 2014).

Marketingový komunikační mix je jednou ze složek marketingového mixu, která je zcela zaměřena na komunikaci a předávání či sdílení informací. Je velice nutné, aby v dnešní době využívaly firmy všech dostupných možností, které jim jednotlivé prvky marketingového mixu komunikačního mixu poskytují. Hlavním cílem komunikačního mixu je seznámit cílovou skupinu, ale i veřejnost s daným produktem firmy a přesvědčit je o nákupu. Dalším cílem komunikačního mixu je vytvoření skupiny věrných a stálých zákazníků, zvýšit frekvenci a objem nákupu. Rozdělení jednotlivých cílů komunikačního mixu je na cíle předmětné, procesní a efektivnosti (Jakubíková, 2013).

Druhy nástrojů komunikačního mixu:

- a) Reklama – Jedná se o nejstarší, nejviditelnější a nejdůležitější nástroj marketingové komunikace. Výhodou reklamy je, že působí rychle a zadavatel má absolutní kontrolu nad obsahem zprávy. Nevýhodou je vyšší cena a fakt, že zpětná vazba se neprojeví ihned.
- b) *Osobní prodej* – Jedná se o formu osobní komunikace se zákazníky, kdy cílem je dosažení prodeje daného produktu. Výhodou je osobní kontakt se zákazníkem, posilování vztahů se zákazníkem a stimulace nákupu dalších služeb.
- c) Podpora prodeje – Tento nástroj komunikačního mixu je kombinací reklamy a cenových opatření. Sděluje určité informace o službě a nabízí finanční stimul, který zvýhodňuje nákup daného produktu. Nevýhodou je, že působení finančních podnětů je krátkodobé.
- d) Public relations – Jedná se o neosobní formu stimulace poptávky pomocí publikování pozitivních informací. Jejím cílem je vyvolání kladného postoje veřejnosti k podniku a jeho důvěryhodnosti.
- e) *Přímý marketing* – Přímý marketing se zabývá přímou adresnou komunikací mezi zákazníkem a prodávajícím. Mezi základní nástroje přímého marketingu patří oslovení zákazníků pomocí pošty (direct mail), pomocí telefonu (telemarketing), pomocí televize, pomocí elektronické pošty či katalogový prodej.
- f) *Internetová komunikace* – Tento nástroj komunikačního mixu patří mezi nejnovější, ale zároveň nejsledovanější médium současnosti. Jeho největší předností je jeho globální rozsah a možnost přesného zacílení na zákazníka (tzv. segmentace).
- g) *Marketing událostí* – Jedná se o nástroj komunikačního mixu, který se zaměřuje na organizování kulturních, společenských či sportovních akcí. Uplatňování tohoto nástroje vychází ze současných trendů zdůrazňování pozitivů a pocitů, vzhledem ke stoupajícímu významem volného času, zdravého životního prostředí apod.
- h) Guerilla marketing – Jedná se o poměrně nový druh nástroje komunikačního mixu, kdy podnik udeří velice trefně, vtipně a nečekaně, aby si získal veřejnost, oslabil konkurenci a především aby zvýšil svůj prodej. Výsledným efektem by měl být silný a nevšední zážitek, který se cílovým skupinám zákazníků pevně zapíše do paměti.
- i) *Virální marketing* – Jedná se o metody, která slouží k exponenciálnímu růstu povědomí o značce či produktu, prostřednictvím neřízeného šíření informací mezi

lidmi. Tato forma komunikačního mixu se nejčastěji šíří pomocí emailů či sociálních sítí.

j) Product placement – Tento nástroj komunikačního mixu představuje záměrné a placené umístění značky či produktu do audiovizuálního díla, kterým může být film, počítačová hra apod. (Vašítková, 2014).

1.4.5 Lidé

Tato oblast marketingového mixu zahrnuje všechny lidi, kteří jsou v nějaké roli v procesu poskytování produktu či služeb. Jedná se o tři základní skupiny lidí, kterými jsou zaměstnanci, zákazníci a veřejnost.

Zákazníci jsou všechny osoby, které spotřebovávají produkty či služby nabízené konkrétním podnikem. Zákazníci jsou hlavním důvodem existence podniku a každý podnik je na zákaznících závislý. Každý podnik by měl hledat cesty k neustálému zvyšování kvality a hodnoty pro zákazníka, aby udržoval či zvyšoval jeho spokojenost. Důležitou skutečností v oblasti zákazníků je, že je mnohem obtížnější získat nového zákazníka, než si ho udržet. Hlavním zájmem podniků je tedy především udržet stávající zákazníky, protože aby byl podnik úspěšný, nestačí produkt prodat zákazníkovi pouze jednou, ale znamená to být se zákazníkem v trvalém kontaktu. Mnoho poskytovaných služeb vyžaduje aktivní zapojení zákazníka, který se poté stává spoluproducentem dané služby. Existují tři základní druhy zákazníků, kterými jsou cenově orientovaní zákazníci, jejichž hlavním bodem je cena, dále jsou to zákazníci s omezením, kteří mají hranice a překážky, které jim brání změnit dodavatele a jejichž chování se dá do určité míry předpovědět, a posledním druhem jsou emocionálně vázaní zákazníci, kteří vnímají vztah s dodavatelem jako výhodný.

Zaměstnanci jsou základním a nejdůležitějším faktorem při výrobě a dodávce služeb či produktů. Kvalifikované lidské zdroje jsou vždy nezbytné pro zvyšování hodnoty podniku a spokojenosti zákazníků. Zaměstnance lze rozdělit do dvou hlavních skupin, dle jejich pravidelného kontaktu se zákazníky. V častém styku se zákazníky bývají pracovníci kontaktní, kteří se podílejí na marketingových činnostech podniku a pracovníci obsluhující, kteří musí mít kvalitní komunikační schopnosti a musí umět citlivě reagovat na požadavky zákazníka. Druhou skupinou jsou pracovníci, kteří nejsou

v tak častém kontaktu se zákazníky, jsou to koncepční pracovníci, kteří se podílejí na vývoji nových produktů a pracovníci podpůrní či pomocní.

V oblasti řízení zaměstnanců je velice důležité vybírat kvalitní a kvalifikované pracovníky, přímo na potřebné pozice v podniku. Druhým krokem je řízení jejich tréninku, školení a vzdělávání. Pro maximální využití všech znalostí a schopností pracovníků je velice důležitý způsob odměňování a motivace pracovníků. Každý podnik by se měl snažit o propojení cílů zaměstnanců a cílů podniku, jen tak lze dosáhnout maximální motivace pracovníků. Jednou z nezbytných součástí řízení pracovníků je také jejich monitorování a kontrola (Vašítková, 2014).

1.4.6 Materiální prostředí

Především u poskytování služeb je velice důležité zahrnout do marketingových úvah také řízení materiálního prostředí. Vzhled budovy sídla podniku, zařízení interiérů, atmosféra a další vlivy jsou velice důležité pro dojmy a chování zákazníka. V této oblasti neexistují přesná předem stanovená pravidla, protože většinou je to záležitost módy, vkusu či tvůrčí invence designéra nebo architekta. Mezi jednotlivé stimuly prostředí patří velikost prostoru, nábytek, zařízení, vůně, osvětlení, teplota, barvy apod. Velice důležité je, aby měl podnik jednotnou koncepci jak vzhledu interiérů a exteriérů, tak vystupování a vzhled zaměstnanců. Z pohledu zákazníka je velice důležité oblečení zaměstnanců, stejně jako jejich vystupování.

V marketingu služeb se rozlišují dva druhy materiálního prostředí, kterými jsou periferní materiální prostředí, které nemá vlastní hodnotu a je součástí koupě služby, a základní materiální prostředí, které na rozdíl od periferního nemůže zákazník vlastnit, avšak přesto má základní prostředí tak podstatný vliv na poskytovanou službu, že ho lze považovat za součást služby (Vašítková, 2014).

1.4.7 Procesy

Procesy zahrnují všechny činnosti, postupy a mechanismy, které pro zákazníka vyrábějí a dodávají produkt či službu. Pro zvyšování kvality služeb je klíčovým faktorem řízení procesů. Procesy představují základ interakce mezi zaměstnancem

a zákazníkem. Charakter procesů lze měnit v čase a jeho změny se mohou týkat úrovně komplexnosti a rozmanitosti. Z tohoto pohledu lze procesy rozdělit do čtyř skupin:

- a) *snížení rozmanitosti* – snižování nákladů, zvyšování produktivity, standardizace kvality služeb, zjednodušování distribuce
- b) *zvýšení rozmanitosti* – přizpůsobování služby individuálním požadavkům zákazníka, může vést k nárůstu ceny, umístění služeb na nové trhy
- c) *snížení komplexnosti* – specializace, zjednodušení distribuce, lepší kontrola
- d) *zvýšení komplexnosti* – vyšší úroveň nasycení trhu rozšířením nabídky o další služby (Vašítková, 2014).

Mimo výrobní procesy, jsou jedny z nejdůležitějších procesy řízení vztahů se zákazníky tzv. CRM (Customer relationship management). U CRM se jedná o informační proces, který se využívá v marketingu, výzkumu, komunikaci, při tvorbě cena atd. CRM slouží ke zvyšování kvality zákaznických služeb, ale také k efektivnosti prodeje a marketingové strategie. Přispívá zapojení zákazníků do procesu, stejně tak slouží jako zpětná vazba, například při vyřizování stížností zákazníků.

Důležitými procesy v podniku jsou také řízení nabídky a poptávky. V oblasti řízení nabídky, musí marketingový management kooperovat s provozním a personálním managementem, aby došlo k synchronizaci v celém podnikovém procesu. V oblasti řízení poptávky je například velice důležité při zvýšené poptávce a vytváření front, zaměřit se na rezervační systémy a procesy rezervací (Vašítková, 2014).

1.5 SWOT analýza

Analýza SWOT sumarizuje získané informace z vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Cílem externí analýzy je identifikace příležitostí a hrozeb pro podnik a cílem interní analýzy je zjištění silných a slabých stránek podniku. Po zhodnocení všech vnějších i vnitřních faktorů je možné tyto informace využít při plánování konkrétních strategií podniku. Především se jedná o využití silných stránek podniku a naopak eliminování stránek slabých (Tomek a Vávrová, 2011).

Tato analýza se tedy skládá ze čtyř základních složek, jejichž začáteční písmena v anglickém jazyce tvoří právě zkratku SWOT. Jedná se o Strengths – silné

stránky, Weaknesses – slabé stránky, Opportunities -příležitosti, Threats – hrozby (Kotler, et al., 2007).

1.5.1 Vnější prostředí – příležitosti a hrozby

Analýza vnějšího prostředí podniku vychází ze zkoumání externího prostředí podniku, které jej obklopuje, ale leží mimo kontrolu vlastních pracovníků podniku a většinou působí na podnik nekontrolovatelnými faktory a vlivy. Toto vnější prostředí tvoří makroprostředí, které zahrnuje ekonomické, politické, legislativní, demografické, kulturní, sociální, technologické a ekologické prostředí (Janečková a Vašítková, 2000).

Hrozby

Úkolem vedení podniku je, aby analyzovalo, zhodnotilo a posoudilo jednotlivé hrozby, jejich pravděpodobnost a jejich dopad, protože ne všechny hrozby vyžadují stejnou pozornost a obavy. Po vyhodnocení jednotlivých rizik a hrozeb by se vedení mělo zaměřit na hrozby nejpravděpodobnější a především hrozby s největším negativním dopadem na podnik. Následujícím úkolem vedení podniku je, aby vytvořili plány a strategie, jak těmto hrozbám předejít, jak snížit jednotlivá rizika, ale také vytvořit tzv. krizové plány, které budou obsahovat postupy a kroky, jak by se měl podnik zachovat, pokud se některé hrozby či rizika stanou skutečností (Kotler, et al., 2007).

Příležitosti

Vedení podniku by mělo také neustále analyzovat vnější prostředí s cílem identifikovat příležitosti, které externí prostředí podniku nabízí. Po analyzování těchto příležitostí by vedení podniku mělo vyvinout maximální úsilí, aby příležitosti využili ve prospěch podniku. Při analyzování příležitostí by vedení podniku mělo zohlednit i pravděpodobnost úspěchu využití dané příležitosti, aby podnik pouze neplýtvá časem, který by mohl investovat do jiných aktivit, které by byly pro podnik přínosnější. Každá příležitost má však také určitá rizika, která musí vedení vyhodnotit a rozhodnout, zdali výnosy z úspěšného využití příležitosti ospravedlní podstoupení daného rizika (Kotler, et al., 2007).

1.5.2 Vnitřní prostředí – silné a slabé stránky

Analýza vnitřního prostředí je zaměřena především na identifikaci tržního prostředí, které je tvořeno trhem, našim podnikem, zákazníkem, konkurencí a dodavateli. Vnitřní prostředí se skládá z velmi blízkého okolí podniku, které může podnik ovlivnit do určité míry a také přímo ze slabých a silných stránek podniku, které mohou pracovníci a vedení podniku ovlivnit přímo (Janečková a Vašítková, 2000).

Silné stránky

Silné stránky tvoří faktory, které ovlivňují úspěšnost a prosperitu podniku. Silné stránky zpravidla vytvářejí podniku konkurenční výhodu. Nelze však každou silnou stránku podniku považovat za konkurenční výhodu. Nejlepší jsou silné stránky, které nejsou kopírovatelné či jsou kopírovatelné pouze velmi obtížně. Jedná se například o jedinečné know-how podniku. Silnými stránkami mohou být kvalitní produkty, úroveň výzkumu a inovací, nízké výrobní náklady, kvalifikované lidské zdroje apod. (Paulovčáková, 2015).

Slabé stránky

Slabé stránky představují omezení, kritická místa, nedostatky či jiné skutečnosti, které brání efektivnímu výkonu podniku. Extrémně slabé stránky, které ohrožují tržní postavení podniku, by měly být vždy prioritně eliminovány. Mezi slabé stránky lze zahrnout nekvalitní produkty, zastaralé technické vybavení, málo kvalifikované lidské zdroje, špatná pověst, absence motivace, nedostatečná úroveň informačního systému (Paulovčáková, 2015).

1.5.3 Strategie dle SWOT matice

a) strategie S-O (maxi-maxi) – pomocí silných stránek podniku využít příležitostí, jedná se o ideální stav, avšak v reálném světě se dá realizovat výjimečně, a proto k tomu stavu pouze podniky směřují.

b) strategie W-O (mini-maxi) – tato strategie je zaměřena na odstranění slabých stránek pomocí využití příležitostí, jedná se například o získávání kvalifikovaných pracovních sil či získávání jiných dodatečných zdrojů.

c) strategie S-T (maxi-mini) – uskutečnění této strategie je možné, pokud jsou silné stránky podniku natolik silné, aby mohly čelit jednotlivým hrozbám a rizikům, jedná se například o vymáhání pokut od konkurenčních podniků z důvodů kopírování produktů.

d) strategie W-T (mini-mini) – tato strategie tzv. obraná je zaměřena na odstranění slabé stránky a vyhnutí se ohrožení v podobě hrozeb, jedná se například o fúze podniků, akvizice, omezení výdajů či vyhlášení bankrotu (Tichá a Hron, 2003).

1.6 Analýza rizik

Riziko označuje nejistý výsledek s možným nežádoucím stavem, avšak nebo může také znamenat příznivou vyhlídku či šanci. Vyjadřuje tedy určitou míru nejistoty, tedy pravděpodobnost, že výsledek bude rozdílný od očekávaného stavu. Rizika v podniku souvisí převážně s okolním prostředím, se zdroji, s inovacemi apod. V reálném podnikání existuje veliké množství různých druhů rizik (Fotr, Dědina a Hrůzová, 2003).

Druhy rizik:

- Rizika informační – know-how, databáze, software, hardware
- Rizika technická – vývoj, funkčnost, likvidace
- Rizika výrobní (provozní) – zdroje, postupy, kvalita
- Rizika ekonomická – mezinárodní, fiskální, monetární, inflační, daňová, investiční, nákladová
- Rizika tržní – prodejní, cenová, chování spotřebitelů, chování konkurence
- Rizika finanční – insolvence, úrokové sazby, bankovní
- Rizika sociálně-politická – mzdová, zdravotní, sociální, politický systém, nelegální činnosti
- Rizika legislativní – spotřebitele, autorství, hospodářská, občanská, trestní (Fotr, Dědina a Hrůzová, 2003).

Dále lze rizika rozdělit na interní a externí. Interní rizika jsou ta, která se projevují uvnitř podniku, a která je vedení schopno z velké části řídit a ovlivňovat. Jedná se o velikost podniku, finanční sílu podniku, zaměstnance, výrobky a výrobní procesy. Externí rizika jsou ta, která se vyskytují v prostředí mimo podnik. Zahrnují především úrokové míry, daně, zaměstnaneckou legislativu, změny u konkurence, ochranu životního prostředí či bezpečnostní situaci (Fotr, Dědina a Hružová, 2003).

Analýza rizik je vždy velice důležitou součástí řešení nějakého problému. Výsledky, které pomocí analýzy rizik vedení podniku získá, mu pomůžou určit správné kroky k zvládnutí rizik a učinění určitých opatření, která zabrání výskytu rizik s negativním dopadem (Smejkal a Rais, 2003).

Základní pojmy analýzy rizik:

Aktivum představuje vše co pro podnik má určitou hodnotu. Působením určitých hrozeb může být právě snižená hodnota aktiva. Aktiva jsou rozdělena na hmotná a nehmotná. Hodnota aktiva je dána jak subjektivním oceněním, tak obecně vnímanou cenou.

Hrozba je událost či aktivita, která má pro podnik nežádoucí vliv či může způsobit jakoukoliv škodu. Dopadem hrozby je myšlena škoda, kterou hrozba na daném aktivu způsobí.

Zranitelnost je pojem, který je definován jako slabina či určitý nedostatek. Zranitelnost může každá hrozba využít pro uplatnění nežádoucího vlivu. Všude, kde dochází ke kontaktu hrozby s aktivem, vzniká zranitelnost. Hodnocení úrovně zranitelnosti se provádí pomocí dvou faktorů, kterými jsou citlivost a kritičnost.

Protiopatření představuje proces, technický prostředek či postup, který má za následek zmírnění působení hrozby či snížení zranitelnosti. Protiopatření je většinou charakterizováno náklady a efektivitou.

Riziko vzniká působením aktiva a hrozby. Působením hrozby a hodnotou aktiva je určena úroveň rizika. Tuto úroveň rizika lze snížit pouze pomocí protiopatření. (Smejkal a Rais, 2003).

2. Analýza problému a současné situace

V této kapitole diplomové práce je představena společnost CITY-TOOLS, která se zabývá výstavbou městského mobiliáře a následným pronájmem reklamních ploch na městském mobiliáři umístěných. Dále je provedena analýza vnějšího i vnitřního prostředí společnosti. Pro analýzu vnějšího prostředí je zvolena analýza PESTLE, analýza Porterových pěti konkurenčních sil, benchmarking a marketingový výzkum. Pro analýzu vnitřního prostředí je aplikována analýza VRIO a McKinseyova analýza 7S. Následně je analyzován současný stav marketingového mixu, provedena analýza SWOT, která analyzuje a konfrontuje vnitřní prostředí (slabé a silné stránky) a vnější prostředí (příležitosti a hrozby) společnosti, a nakonec je zpracována analýza rizik. V závěru této kapitole jsou zhodnoceny výsledky analýz a identifikovány problémy jednotlivých částí marketingového mixu.

2.1 Společnost CITY-TOOLS s.r.o.,

Tato kapitola je zaměřena na představení společnosti CITY-TOOLS, jejího podnikatelského záměru, její historie, majetkových a vlastnických poměrů a také její organizační struktury.

2.1.1 Základní údaje o společnosti CITY-TOOLS

Společnost CITY-TOOLS se pohybuje na českém trhu od roku 1995 a zabývá se výstavbou městského mobiliáře, převážně se jedná o výstavbu čekáren na zastávkách veřejné hromadné dopravy. Na městském mobiliáři je ve většině případů umístěn jeden či více reklamních nosičů, tzv. „City light vitríny“, které společnost CITY-TOOLS pronajímá svým klientům, kteří tímto způsobem propagují svůj produkt. Finanční prostředky získané pronájmem reklamních ploch jsou jediným zdrojem příjmů společnosti.

Společnost CITY-TOOLS spolupracuje se zastupiteli měst a městských částí, kteří většinou poptávají výstavbu čekáren na zastávkách veřejné hromadné dopravy. Zastupitelé měst či městských částí poptávají tuto výstavbu většinou z vlastní iniciativy

z důvodů zlepšení veřejného prostředí či z důvodů požadavku obyvatel dané lokality. Společnost CITY-TOOLS poté vystaví městský mobiliář na pozemku města, kterému platí určité procenta ze zisku za pronájem osvětlených reklamních ploch. Jedná se řádově o hodnoty mezi 5 až 15 procenty ze zisku na daném městském mobiliáři. Pokud nejsou reklamní plochy na daném městském mobiliáři ziskové, tak společnost CITY-TOOLS nevyplácí městu nic. Smlouvy o pronájmu pozemku, na kterém je vystavěn městský mobiliář, mezi společnostmi CITY-TOOLS a městy jsou většinou uzavřeny na pět až patnáct let.

2.1.2 Historie společnosti CITY-TOOLS

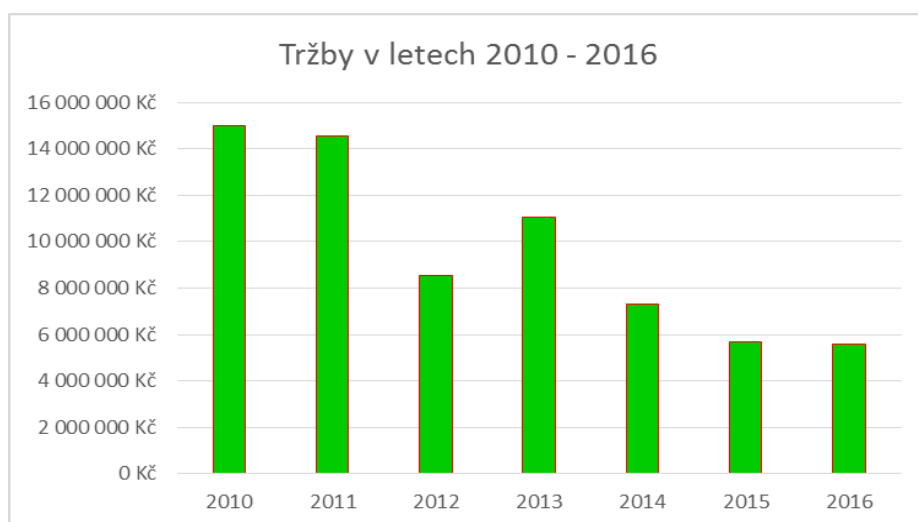
CITY-TOOLS s.r.o. je česká společnost se sídlem v Brně, která byla založena zápisem do obchodního rejstříku dne 5. května 1995, pohybuje se tedy na českém trhu přes dvacet let. Právní forma společnosti CITY-TOOLS je společnost s ručením omezeným (s.r.o.). Předmětem jejího podnikání je zprostředkovatelská činnost v podobě zajištění výstavby městského mobiliáře a reklamní činnost v podobě pronájmu reklamních ploch umístěných na městském mobiliáři. Společnost založili tři společníci, kterými jsou JUDr. Kateřina Johnson, Michael Petersen, Reinhard Haugk. Kateřina Johnson vložila kapitál v hodnotě 8 600 000,- Kč, Michael Petersen vložil kapitál v hodnotě 6 450 000,- a Reinhard Haugk vložil kapitál v hodnotě 6 450 000,- Kč. Základní kapitál společnosti tedy činil 21 500 000,- Kč. Dnes je již jediným vlastníkem společnosti JUDr. Kateřina Johnson, která také pracuje na pozici jednatel.

V roce 1999 založila společnost CITY-TOOLS společně s francouzskou konkurenční společností JC Decaux, prostřednictvím dceřiné společnosti Rencar media, společnost CLV s.r.o. (dále jen CLV). Společnost JC Decaux působí na reklamním trhu převážně v Praze a Plzni a naopak společnost CITY-TOOLS působí převážně v Brně, Českých Budějovicích a Teplicích. Vzhledem k působení společností v jiných lokalitách bylo vytvoření společného subjektu výhodným rozhodnutím pro obě společnosti. Společnost CLV byla založena pouze za účelem zprostředkování pronájmu reklamních ploch na městském mobiliáři mezi zakládajícími společnostmi a základní kapitál byl tedy pouze 150 000,-. Společnost CITY-TOOLS vložila kapitál v hodnotě 75 000,- Kč a společnost JC Decaux vložila také 75 000,- Kč.

Ve společnosti CLV jsou dva jednatele, Robert Johnson za společnost CITY - TOOLS a Ilona Veselá za společnost JC Decaux. Jednatelé zastupují společnost CLV samostatně v případě uzavírání obchodních smluv v reklamní činnosti do 500 000,- Kč. U obchodních smluv přesahující částku 500 000,- Kč je nutný ve smlouvě podpis obou jednatelů.

Hlavním důvodem spojení těchto firem spočíval v rozšíření portfolia pro své klienty, kdy společnost CITY-TOOLS nabízí svým klientům také reklamní plochy společnosti JC Decaux umístěné v Praze a naopak společnost JC Decaux nabízí svým klientům reklamní plochy převážně na jižní Moravě patřící společnosti CITY - TOOLS. Platnost smlouvy o spolupráci mezi společnostmi CITY-TOOLS a společností JC Decaux vypršela 1. 1. 2016, avšak obě společnosti spolupracují na stejné úrovni jako v minulých letech, kdy byla smlouva platná.

Historický vývoj tržeb



Graf 1: Historický vývoj tržeb

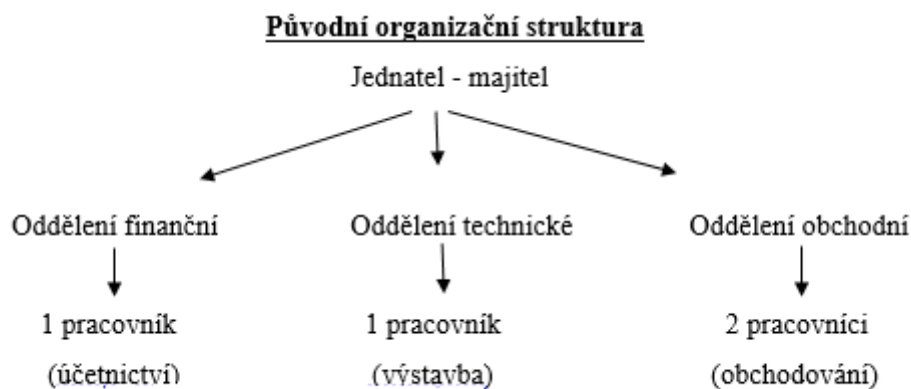
Zdroj: (Obraty společnosti CITY-TOOLS, 2017)

Z vývoje tržeb let minulých je patrná převážně klesající tendence tržeb. Vzhledem ke skutečnosti, že v marketingovém a reklamních odvětví se projevují následky ekonomické krize se zpožděním oproti výrobnímu odvětví, lze pozorovat mezi lety 2013 a 2014 pokles tržeb o téměř čtyři miliony korun. Následující roky se nejedná již o tolik rapidní pokles, ale trend klesajících tržeb přetrvává.

2.1.3 Organizační struktura

Ve společnosti CITY-TOOLS je jednatelkou společnosti její majitelka JUDr. Kateřina Johnson, která je přímo nadřízená svým zaměstnancům. Zaměstnanci jsou rozděleni do tří oddělení, kterými jsou oddělení finanční, oddělení technické a oddělení obchodní. Z organizační struktury společnosti je patrné, že se jedná o malou společnost, která má čtyři zaměstnance. Ve společnosti CITY-TOOLS také pravidelně využívají výpomoc pracovníka na částečný úvazek, především pro administrativní práci a práci v terénu (Interní předpisy společnosti CITY-TOOLS, 1999).

Organizační struktura společnosti CITY-TOOLS



Obrázek 2: Organizační struktura

Zdroj: (Interní předpisy společnosti CITY-TOOLS, 1999)

Společnost CITY-TOOLS využívá k vylepování reklamních plakátů, údržbě a servisu městského mobiliáře externí pracovníky, kteří jsou placeni společností CITY - TOOLS, ale nejsou jejími zaměstnanci. Jedná se o dodavatelský systém, tzv. „outsourcing“, kdy pracovníci musejí mít platný živnostenský list. Společnost takto spolupracuje s devíti externími pracovníky.

2.2 Analýza vnějšího prostředí

V této kapitole je zpracována analýza vnějšího prostředí společnosti CITY - TOOLS. Vnější prostředí společnosti je analyzováno pomocí metody PESTLE, Porterovi metody pěti konkurenčních sil, benchmarkingu a marketingového výzkumu.

2.2.1 Analýza PESTLE

1) Politické faktory

Společnost CITY-TOOLS se pohybuje na českém trhu, takže ji ovlivňuje především politika české vlády. Vzhledem k tomu, že Česká republika patří mezi nejstabilnější tržní ekonomiky postkomunistických zemí, je zde celkem příznivé podnikatelské prostředí. Společnost CITY-TOOLS se pohybuje na reklamním trhu a pokud nastane například další ekonomická krize, tak budou podniky méně investovat do marketingu, aby udrželi stávající výrobu. Pro společnost CITY-TOOLS je tedy ekonomická prosperita velice důležitá.

Z pohledu společnosti CITY-TOOLS je však nejdůležitější komunální politika, protože čekárny na zastávkách městské hromadné dopravy staví společnost CITY - TOOLS na pozemcích měst a městských částí, a odvádí procenta ze zisku za pronájem reklamních ploch na čekárnách umístěných.

2) Ekonomické faktory

Nynější ekonomická situace v České republice je velice příznivá. Daňová sazba právnických osob je 19 %. Nezaměstnanost v České republice má klesající tendenci a nyní má hodnotu 4,8 %. Spolu se snižováním nezaměstnanosti lze však pozorovat přibývání pracovních míst, díky rostoucí poptávce po lidských zdrojích. Vyšší zaměstnanost znamená vyšší kupní sílu obyvatelstva a vzhledem k růstu nově vznikajících pracovních pozic, se dá usoudit, že většina podniků prosperuje. Tento fakt, je velice důležitý pro společnost CITY-TOOLS, která se pohybuje na reklamním trhu, který je přímo závislý na ekonomickém zdraví podniků a kupní síle jejich zákazníků (Peníze, 2017).

3) Sociální faktory

V této oblasti je velice důležité, kde má společnost sídlo. Ve větších městech je jednodušší získat kvalifikovanou pracovní sílu na požadovanou pozici. Dále

je v dnešní době trendem zdravý životní styl či aktivně trávit volný čas s rodinou. Této skutečnosti by měla společnost CITY-TOOLS využít a nabízet pracovníkům benefity v podobě příspěvku na dovolené či poukazy do lékáren apod.

4) Technologické faktory

V dnešní době jsou velmi dostupné různé moderní technologie. Každá společnost na trhu s reklamou musí inovovat a snažit se poskytnout zákazníkům něco nového. V době průmyslu 4.0, kdy vše směřuje k plné automatizaci, je i v oblasti reklamy velice důležité tyto trendy následovat. V České republice jsou dostupné téměř všechny moderní technologie, které vlastní západní země. Výhodou je, že již téměř každý občan vlastní tzv. chytrý telefon, a této skutečnosti by měla společnost CITY - TOOLS využít, například v podobě QR kódu.

5) Legislativní faktory

Z pohledu zákonů nesmí společnost poskytovat služby pronájmu reklamních ploch tabákovým reklamám, které jsou zákonem zakázány. Rizikem je snaha o omezení reklamních ploch kolem významných a méně přehledných dopravních uzlů, křižovatek a podobně. Billboardy již některým těmito omezením podléhají, ale venkovní reklama umístěna na městském mobiliáři zatím toto omezení nemá. Je však důležité, aby společnost CITY-TOOLS neustále analyzovala legislativní vývoj, aby mohla včas, efektivně a pružně reagovat na dané potenciální změny (Mediaguru, 2013).

6) Ekologické faktory

Celý západní svět a lidé v něm vnímají čím dál více nutnost chovat se ekologicky a šetrně k přírodě. Na trhu je velká dostupnost recyklovatelných materiálů, které lze využít pro stavební i jiné účely. Společnost CITY-TOOLS tyto materiály využívá v podobě kalené nerezové oceli, která tvoří konstrukci čekárny, střechy z plastu a výplně čekáren z lepeného skla. Není však využíván žádný z obnovitelných zdrojů.

Ochránci zvířat, především ornitologové, se v poslední době zasazují o větší informovanost o nebezpečí skleněných výplní čekáren, které právě mladí ptáci na jaře nevidí a ročně jich uhynie až několik milionů (Ochrana ptáků, 2012).

2.2.2 Analýza pěti konkurenčních sil dle Portera

Stávající konkurence v odvětví

V daném odvětví, kde se pohybuje společnost CITY-TOOLS, působí převážně další dvě společnosti, kterými jsou francouzská společnost JC Decaux a německá společnost Euro AWK. 90 % trhu si rozdělují právě tyto tři společnosti. Zbytek trhu je rozdělen mezi desítky dalších malých subjektů, které nemají příliš velkou vyjednávací sílu. Společnosti JC Decaux i Euro AWK nabízejí větší portfolio produktů, než společnost CITY-TOOLS, jedná se přitom především o billboardové plochy. Vzhledem k tomu, že společnost JC Decaux se soustředí především na Prahu, největším konkurentem společnosti CITY-TOOLS je společnost Euro AWK, kdy obě tyto společnosti působí v Brně a zde také probíhá největší konkurenční boj o jednotlivé městské části. Společnost Euro AWK působí v oblasti Brno – střed, Kohoutovice, Lesná, Líšeň, Vinohrady atd. Společnost CITY-TOOLS působí v městských částech Královo pole, Řečkovice, Medlánky, Maloměřice, Tuřany, Komín, Bystrc atd. (Euro AWK, 2011), (JC Decaux, 2017).

Hrozba vstupů nových konkurentů

V daném odvětví je hrozba vstupu nového konkurenta ze zahraničí, který by měl velké kapitálové zdroje. Mohl by technologicky modernějšími prostředky venkovní reklamy přebírat zákazníky společností, které doposud na daném trhu působí. Výhodou jsou jisté bariéry vstupu, a to především díky dlouhodobým smlouvám mezi městy, městskými částmi a společnostmi CITY-TOOLS. Rizikem je však skutečnost, že tyto smlouvy neobsahují exkluzivní dodatek, který by zaručoval, že v daném městě či městské části může působit pouze společnost CITY-TOOLS. Hrozba vstupu nového konkurenta je tedy aktuální ve všech městech, kde společnost CITY-TOOLS působí, ať už se jedná o úplně nového konkurenta na trhu či vstup stávajících konkurentů do měst, kde již působí společnost CITY-TOOLS.

Hrozba substitučních výrobků

V oblasti reklamy může být substitučním produktem téměř jakýkoliv jiný reklamní nosič. Největším konkurentem v oblasti odběratelů je billboardová reklama, reklama na vozech MHD, forma venkovní reklamy pomocí papírových letáků atd. Největším problémem v dnešní době, kdy jsou stále dostupnější nové technologie, začíná být digitální reklama, která se stává aktuálním substitutem, namísto papírové

reklamy v podobě plakátů umístěných na městském mobiliáři. Blíží se doba, kdy papírová reklama bude minulostí a většina reklamních nosičů bude digitální a například také interaktivní. O tento druh reklamy bude jistě mnohem větší zájem, než o papírovou reklamu, protože bude mnohem efektivnější a poutavější.

Vyjednávací síla odběratelů

Vzhledem k tomu, že pokud zákazník chce propagovat svůj produkt pomocí osvětlené reklamní plochy na městském mobiliáři, tzv. „City light“, nemá vzhledem k nízké konkurenci příliš na výběr a jeho vyjednávací síla je omezená. Ve většině měst, kromě města Brna, působí společnost CITY-TOOLS samostatně, a pokud chce klient pronajmout reklamní plochu, musí přistoupit na podmínky, které určuje společnost CITY-TOOLS v podobě její cenové politiky. V městě Brně lze vyjednávat o ceně v podobě oslovení jak společnosti Euro AWK, tak společnosti CITY-TOOLS, avšak každá společnost působí v jiných městských částech.

Vyjednávací síla odběratelů roste s velikostí kampaně, kterou si podniky objednávají a také závisí na faktoru opakovatelnosti. Při objednávce více než 50 reklamních ploch je již vedení společnosti CITY-TOOLS ochotné jednat o ceně za jednu reklamní plochu a poskytnou určité individuální slevy. Pokud je poptávka po reklamních plochách opakovaná od jednoho podniku, tak vedení společnosti CITY - TOOLS také vyjednává o ceně a vynakládá maximální úsilí si tohoto klienta udržet a poskytnout mu servis, který mu přináší hodnotu, a to za přijatelnou cenu.

Vyjednávací síla dodavatelů

Společnost CITY-TOOLS využívá především dva hlavní dodavatele na výstavbu městského mobiliáře. Jedním je společnost mmcitél a.s., která se zabývá výstavbou veškerého městského mobiliáře, kterým jsou lavičky, držáky na kola, přístřešky na zastávkách městské hromadné dopravy atd. Jejich ceny jsou pevně stanoveny a ve většině případů nelze vyjednat slevu. Jejich vyjednávací pozice je tedy velmi silná. Jejich dodavatelské služby pokrývají celou Českou republiku, a proto by se muselo jednat o velmi velkou zakázku, aby byla společnost mmcitél a.s. ochotna vyjednávat o ceně.

Druhým dodavatelem je živnostník pan Libor Janíček, který vlastní zámečnictví v Pohořelicích u Brna. Jeho dodavatelské služby využívá společnost CITY-TOOLS především k výstavbě čekáren na zastávkách veřejné hromadné dopravy a k servisu

těchto čekáren. Servisem se rozumí především opravy střech, výměny skel, výměny a údržba zámků u osvětlené reklamní vitríny apod. Vzhledem k tomu, že společnost CITY-TOOLS u pana Janíčka poptává velké množství práce, často se společnost snaží tlačit na snižování ceny služeb, které jim pan Janíček poskytuje. Silnější pozice s ohledem na vyjednávání o ceně je v tomto případě na straně společnosti CITY - TOOLS.

2.2.3 Benchmarking

Vzhledem ke skutečnosti, že CITY-TOOLS je malá společnost, není v této práci proveden interní benchmarking mezi jednotlivými odděleními či organizačními jednotkami, ale je proveden pouze benchmarking externí. V otázce externího benchmarkingu je společnost CITY-TOOLS porovnávána s dvěma největšími konkurenty na trhu, kterými jsou francouzská společnost JC Decaux a německá společnost Euro AWK.

Porovnání společnosti CITY-TOOLS s dvěma největšími konkurenty je provedeno ve třech oblastech. Jedná se o benchmarking konkurenční porovnávající produkt společností, benchmarking výkonový, kde jsou porovnávány především finanční ukazatele a benchmarking funkcionální, který porovnává funkce a využívané technologie.

I. Benchmarking konkurenční

V oblasti nabízeného produktu, tedy služeb poskytující pronájem reklamních ploch na různých druzích nosičů, má společnost CITY-TOOLS nejužší portfolio nabízených služeb. Je to dáno velikostí společnosti a také kapitálovými možnostmi, které mají společnosti JC Decaux i Euro AWK mnohem větší. Společnosti CITY - TOOLS se celých dvacet let na trhu soustředila pouze na pronájem reklamních ploch umístěných na městském mobiliáři. Až v roce 2015 došlo k rozšíření portfolia o malý počet billboardových ploch a tzv. polepové fólie, které je možné vylepit na skleněné výplně čekáren na zastávkách veřejné hromadné dopravy. Společnosti JC Decaux i Euro AWK nabízejí mnoho druhů reklamních nosičů možných k pronájmu, jako například mnoho billboardových ploch, tzv. rolling billboardy – plochy

s rolovacími plakáty, reklamní nosiče na městském mobiliáři tzv. „City light“, umístění reklamy na vozy městské hromadné dopravy, indoorové reklamní plochy atd.

Co se však týká údržby městského mobiliáře, jeho servisu a čistoty, je společnost CITY-TOOLS nejlepší ze všech sledovaných společností. Její externí pracovníci provádějí údržbu a servis čekáren a reklamních ploch pravidelně každých čtrnáct dní. Výjimka nastává pouze při velice silných mrazech, kdy se údržba provádí jednou za měsíc.

II. Benchmarking výkonový

V této kapitole jsou porovnány ekonomické ukazatele, kterými jsou vývoj tržeb a zadluženost podniků. Podklady pro výpočet ekonomických ukazatelů jsou získány z jednotlivých rozvah společností a výkazů zisků a ztrát. Data nutná k výpočtu ekonomických ukazatelů jsou získány z portálu www.justice.cz, kde jsou však dostupná pouze data do roku 2014, z tohoto důvodu je zpracován vývoj těchto ukazatelů za roky 2012, 2013, 2014.

Porovnání tržeb

	<u>JC Decaux</u>	<u>Euro AWK</u>	<u>CITY-TOOLS</u>
r. 2012:	165 674 000,-	142 285 000,-	8 556 000,-
r. 2013:	203 142 000,-	152 880 000,-	11 076 000,-
r. 2014:	211 456 000,-	160 443 000,-	7 299 000,-

Zdroj: (Justicecz, 2017)

Z porovnání vývoje tržeb je patrné, že společnost CT má řádově nižší tržby. Tento fakt je možné přičíst úzkému portfoliu nabízených služeb v porovnání s konkurencí a mnohem menším kapitálovým možnostem. Důležitějším faktorem, který je nutné analyzovat, je fakt, že tendence tržeb u společností JC Decaux i Euro AWK je rostoucí (v řádu procent), avšak u společnosti CT došlo mezi rokem 2013 a 2014 ke snížení tržeb o 30 %.

Porovnání zadluženosti

	<u>JC Decaux</u>	<u>Euro AWK</u>	<u>CITY-TOOLS</u>
r. 2012:	12,2 %	10,6 %	2,8 %
r. 2013:	21,2 %	10,6 %	2,4 %
r. 2014:	30,3 %	10,5 %	5,3 %

Zdroj: (Justicecz, 2017)

U společnosti JC Decaux je patrné zvyšování celkové zadluženosti v posledních třech sledovaných letech. Naopak u společnosti Euro AWK je možné sledovat nepatrně klesající tendenci celkového zadlužení. Společnost CITY-TOOLS má nejnižší celkovou zadluženost ze všech tří sledovaných společností, avšak v posledním roce je patrný nárůst financování pomocí cizích zdrojů. Všechny společnosti, a především společnost CITY-TOOLS, by měly zvýšit financování z cizích zdrojů, aby došlo k větší efektivitě využívání zdrojů.

III. Benchmarking funkcionální

V oblasti realizace reklamních kampaní a pronájmu reklamních ploch umístěných na městském mobiliáři využívají všechny společnosti téměř totožné technologie. Prodej jednotlivých ploch probíhá především pomocí emailů a telefonních hovorů. Stejně tak vzhled i materiály využívané na stavbu městského mobiliáře jsou téměř totožné u všech tří společností.

U konkrétních reklamních nosičů jsou patrné jisté odlišnosti jen v málo případech, kdy společnost JC Decaux i společnost Euro AWK využívá reklamní vitríny s rolovacím systémem, který umožňuje měnit jednotlivé papírové plakáty v předem určených intervalech. Tuto technologii společnost CITY-TOOLS vůbec nevyužívá a její reklamní nosiče jsou konstruovány pro dva reklamní plakáty, kdy každý z nich je umístěn na jedné straně osvětlené reklamní vitríny.

2.2.4 Marketingový výzkum

Hlavním, tedy primárním, cílem tohoto marketingového výzkumu je průzkum trhu, na kterém se pohybuje společnost CITY-TOOLS a analýza spokojenosti

jak zákazníků, tak veřejnosti. Výzkumný projekt je koncipován tak, že budou pomocí dotazníkové studie získána data, která budou následně analyzována a transformována na informace. Tyto informace poté budou využity k zodpovězení výzkumných otázek.

Dílčí cíle projektu jsou zaměřeny na zjištění povědomí veřejnosti o společnosti CITY-TOOLS a jejích aktivitách na trhu, získání informací z jakých zdrojů se zákazník dozvěděl o působení společnosti CITY-TOOLS na trhu a důvod zvolení právě outdoorové reklamy ve formě nosičů umístěných na městském mobiliáři.

Vzhledem ke skutečnosti, že společnost CITY-TOOLS vytváří službu nejen pro zákazníky v podobě pronájmu reklamních ploch, ale také díky výstavbě městského mobiliáře na zastávkách veřejné hromadné dopravy vytváří službu i pro veřejnost. Z tohoto důvodu je marketingový výzkum rozdělen do dvou dotazníků, kdy jeden je zaměřen na výzkum mezi zákazníky společnosti, kteří si pronajali reklamní plochy, a druhý dotazník je zaměřen na výzkum mezi veřejností.

Tento výzkumný projekt by měl společnosti CITY-TOOLS pomoci při analyzování nedostatků a ve snaze zlepšit své fungování, jak směrem k veřejnosti, tak směrem k zákazníkům. Vzhledem k tomu, že se na trhu reklamních ploch na městském mobiliáři pohybují v České republice tři velké subjekty, je právě spokojenost zákazníků a veřejnosti hlavní snahou společnosti CITY-TOOLS, jak si udržet stávající zákazníky a potenciálně získat zákazníky konkurenčních společností.

Hlavní otázky, na které by měl výzkum odpovědět:

Veřejnost

- Kolik procent oslovených bylo někdy ovlivněno ke koupi produktu díky reklamní kampani umístěné na městském mobiliáři?
- Je více než polovina dotázaných respondentů spokojena s komfortem městského mobiliáře, především čekáren na zastávkách veřejné hromadné dopravy?

Zákazníci

- Jsou zákazníci spíše spokojeni s porovnáním očekávání a skutečného stavu realizované služby?
- Z jakých zdrojů se jednotliví zákazníci dozvěděli o nabídce služeb společnosti?

Dílčí otázky, na které by měl výzkum odpovědět:

Veřejnost

- Kolik procent dotázaných respondentů využívají veřejnou hromadnou dopravu alespoň třikrát týdně?
- Kolik procent dotázaných si je vědoma skutečnosti, že městský mobiliář je převážně soukromým majetkem podnikatelských subjektů?
- Ovlivňují reklamní kampaně více dotazované respondenty do čtyřiceti let včetně nebo nad čtyřicet let?

Zákazníci

- Je městský mobiliář dle zákazníků dostatečně modernizovaný, především reklamní panel?
- Jsou zákazníci spíše spokojeni s přístupem zaměstnanců společnosti?
- Provádí alespoň 40 % dotázaných opakovaný nákup služby nabízené společností?

I. Výzkumný proces

Výzkum je prováděn ve formě elektronického či papírového dotazníku. Pro zákazníky je využita elektronická forma a pro veřejnost je zvolena papírová forma. Pro obě zkoumané skupiny byl zvolen kvantitativní přístup výzkumu.

Charakteristika dotazníku

Otázky v dotazníku jsou uzavřené a výběr odpovědí je v rozsahu od 2 do 6 možností. Rozsah dotazníku pro veřejnost i pro zákazníky je 10 otázek. Jednalo se o náhodný výběr respondentů, kdy jediným kritériem je spodní věková hranice 18 let. Sběr dat u veřejnosti by měl být prováděn v okolí zastávek veřejné dopravy, nejlépe právě na zastávkách, kde je vystavený městský mobiliář s reklamními plochami. Sběr dat u zákazníků byl prováděn zasláním elektronického formuláře.

Základním statistickým souborem pro dotazník veřejnosti jsou tedy občané města Brna, kde byl sběr dat prováděn. Základním statistickým souborem pro dotazník zákazníků jsou všichni zákazníci společnosti CITY-TOOLS. K relevantnímu výsledku je nezbytné výzkum provést minimálně na 150 respondentech z řad veřejnosti

Základní údaje dotazníku pro zákazníky

- Celkový počet: **46**
- Velikost podniku: —————> malý: **11**
—————> střední: **26**
—————> velký: **9**

Zodpovězení hlavních otázek výzkumu:

Veřejnost

1) *Kolik procent oslovených bylo někdy ovlivněno ke koupi produktu díky reklamní kampani umístěné na městském mobiliáři?*

Z výzkumu je patrná skutečnost, že více než polovina, přesněji 56 % dotázaných respondentů, nebyla nikdy ovlivněna koupi určitého produktu, který byl propagován v reklamním panelu umístěném na městském mobiliáři. Je tedy zřejmé, že by se vedení společnosti mělo zaměřit na zvýšení atraktivity reklamních ploch i městského mobiliáře

2) *Je více než polovina dotázaných respondentů spokojena s komfortem městského mobiliáře, především čekáren na zastávkách veřejné hromadné dopravy?*

Výzkum prokázal, že 65 % dotázaných respondentů má názor, že městský mobiliář, především tedy čekárny na zastávkách veřejné dopravy, je v jejich okolí v dobrém stavu. Dále 84 % dotázaných ve výzkumu uvedlo, že nejsou obtěžováni osvětleným reklamním panelem, umístěným na městském mobiliáři. Tyto skutečnosti naznačují, že je veřejnost spíše spokojena s komfortem čekáren. Naopak by 56 % dotázaných uvítalo instalaci malé knihovny do čekáren, kdy by bylo možné si libovolně vypůjčit knihy k cestování veřejnou dopravou. Z pohledu kapacity čekáren na zastávkách veřejné dopravy ukázal průzkum velice rozdílné názory respondentů, kdy 49 % dotázaných považuje kapacitu čekáren za dostačující, ale naopak 51 % by zvýšilo kapacitu čekáren.

Zákazníci

1) *Jsou zákazníci spíše spokojeni s porovnáním očekávání a skutečného stavu realizované služby?*

Dle výsledků výzkumu bylo zjištěno, že 87 % dotázaných respondentů bylo spokojeno se službami poskytnutými společností CITY-TOOLS. Pouze 13 %

dotázaných mělo určité výhrady k poskytovaným službám. Velice důležitou výzkumnou otázkou pro tento výzkum byl stav porovnání očekávání a skutečnosti, kdy 80 % dotázaných respondentů bylo spokojeno s porovnáním svého očekávání a skutečnosti v rámci poskytování služeb společností CITY-TOOLS.

2) Z jakých zdrojů se jednotliví zákazníci dozvěděli o nabídce služeb společnosti?

Výzkumem v této oblasti bylo zjištěno skutečnosti, že internet představuje největší prostředek, díky kterému se zákazník o společnosti CITY-TOOLS dozvěděl. Internet jako svůj zdroj, ze kterého se dozvěděli o společnosti, uvedlo ve výzkumu 39 % dotázaných respondentů. Vedení společnosti by se tedy mělo zaměřit, na zlepšení propagace společnosti především na internetu. 20 % dotázaných uvedlo, že se o působení společnosti CITY-TOOLS dozvědělo přes mediální agentury. Tento zdroj příliš společnost vedení společnosti ovlivnit nemůže, a proto by se mělo také zaměřit na následující zdroje, kterými jsou přímo kontaktní údaje na městském mobiliáři a doporučení od jiných lidí, což lze zlepšit pouze péčí o zákazníka a neustálým zvyšováním hodnoty dané služby. Každou z těchto dvou odpovědí ve výzkumu zvolilo 13 % dotázaných.

Zodpovězení dílčích otázek výzkumu:

Veřejnost

a) Kolik procent dotázaných respondentů využívají veřejnou hromadnou dopravu alespoň třikrát týdně?

Dle výsledků výzkumu je možné konstatovat, že minimálně 3x týdně využívá veřejnou hromadnou dopravu 66 % dotázaných respondentů. Lze tedy říci, že téměř dvě třetiny dotázaných se pohybují v okolí městského mobiliáře s reklamními panely minimálně 3x týdně. Dále je do statistik v oblasti počtu lidí pohybujících se v okolí reklamních panelů nutno zařadit také řidiče projíždějících aut, kteří mohou být také ovlivněni reklamou umístěnou na městském mobiliáři.

b) Kolik procent dotázaných si je vědoma skutečnosti, že městský mobiliář je převážně soukromým majetkem podnikatelských subjektů?

V této oblasti výzkum prokázal, že by se společnost měla více zaměřit na zvýšení povědomí mezi veřejností a o skutečnosti, že městský mobiliář je majetkem soukromého subjektu, vystavěn na náklady právě tohoto subjektu. Pouze 20 %

dotázaných respondentů zvolilo ve výzkumu odpověď, že městský mobiliář je majetkem soukromého podnikatelského subjektu. Celých 54 % dotázaných se domnívá, že čekárny na zastávkách veřejné dopravy jsou majetkem dopravního podniku a 19 % dotázaných se domnívá, že jsou majetkem města.

c) Ovlivňují reklamní kampaně více dotazované respondenty do čtyřiceti let včetně nebo nad čtyřicet let?

Vzhledem k tomu, že dotazník obsahoval i požadavek vyplnění základních údajů o respondentech jakou jsou vyplnění věku či pohlaví, lze z výsledků výzkumu konstatovat, že z dotázaných respondentů, kteří odpověděli, že byli někdy ovlivněni reklamou umístěnou na městském mobiliáři, byla větší část starších 40 let, převážně to bylo 59 %. Z pohledu pohlaví byla větší část žen, které se minimálně jednou nechali ovlivnit ke koupi produktu díky reklamě umístěné na městském mobiliáři. Muži tvořili v této otázce pouze 29 % a ženy tedy tvořili 71 %.

Zákazníci

a) Je městský mobiliář dle zákazníků dostatečně modernizovaný, především reklamní panel?

Výzkum ukázal, že více než dvě třetiny dotázaných respondentů nepovažují městský mobiliář, především tedy reklamní panel na něm umístěný, za dostatečně modernizovaný. Vzhledem k tomu, že 74 % dotázaných nepovažuje reklamní panely za dostatečně modernizované, mělo by se vedení společnosti především zaměřit na vytvoření inovačního klimatu uvnitř společnosti a vytvořit plán inovací a modernizací, které bude následně realizovat.

b) Jsou zákazníci spokojeni s přístupem zaměstnanců společnosti?

V této otázce výzkum prokázal, že 91 % dotázaných respondentů je spokojeno s přístupem a komunikací mezi klienty a zaměstnanci společnosti CITY-TOOLS. Výsledek této části výzkumu je velice dobrou zprávou pro vedení společnosti, které vidí, že nastavený trend ve společnosti v oblasti komunikace se zákazníky je nastaven správným směrem. Pouze 9 % dotázaných mělo jisté výhrady ke komunikaci či přístupu zaměstnanců.

c) *Provádí alespoň 50 % dotázaných opakovaný nákup služby nabízené společností?*

Z výzkumu plyne, že 39 % dotázaných respondentů provedlo nákup nabízení služby poprvé. Naopak 61 % dotázaných tedy provádí opakovaný nákup dané služby. Je tedy zřejmé, že větší část dotázaných lze považovat za pravidelné odběratele a tedy i tzv. dlouhodobé zákazníky, kteří jsou pro každou společnost lukrativní, a vedení každé společnosti by mělo pracovat především na udržení takových dlouhodobých zákazníků.

Shrnutí výsledků

Z celkového hlediska lze říci, že v určité míře jsou spokojeni klienti společnosti CITY-TOOLS i veřejnost. Neznamena to však, že je to trvalý stav do budoucna. Pokud společnost CITY-TOOLS nebude neustále zlepšovat své služby, tak spokojenost zákazníků bude nejspíše klesat nebo stagnovat. Cílem společnosti CITY-TOOLS však je neustálé zlepšování a zvyšování spokojenosti klientů i veřejnosti. Většina klientů byla spokojena se službami společnosti CITY-TOOLS a především pak s porovnáním očekávání a skutečnosti. Veřejnost byla také většinou spokojená s užíváním městského mobiliáře a jeho výstavbou společností CITY-TOOLS.

2.3 Analýza vnitřního prostředí

V této kapitole je zpracována analýza vnitřního prostředí společnosti CITY - TOOLS pomocí metody 7S dle McKinseyho a pomocí metody VRIO.

2.3.1 Metoda 7S

Strategie

Z pohledu strategie má společnost neefektivní řízení v oblasti dosahování svých cílů. Ve společnosti CITY-TOOLS není pravidelná kontrola plnění stanovených a přidělených úkolů, a tak často dochází, že se výsledný stav liší od stavu plánovaného. V oblasti využívání příležitostí není společnost CITY-TOOLS příliš aktivní, neprovádí pravidelné analýzy trhu a vyhledávání příležitostí, které by následně mohla využít.

V oblasti reakcí na hrozby je společnost CITY-TOOLS poměrně aktivní, avšak analýza trhu je nedostatečná.

Struktura

Ve společnosti CITY-TOOLS je poměrně jednoduchá organizační struktura, protože je to dle počtu zaměstnanců malý podnik. Ve vedení společnosti je v pozici jednatele sama majitelka společnosti CITY-TOOLS. Následně je společnost rozdělena na tři oddělení, kterými jsou oddělení obchodní, technické a finanční. Celkem je tedy ve společnosti CITY-TOOLS pět zaměstnanců, dva v obchodním oddělení, jeden v oddělení technickém a jeden v oddělení finančním. Ve společnosti také pracuje jeden administrativní asistent, který vypomáhá pracovníkům všech oddělení.

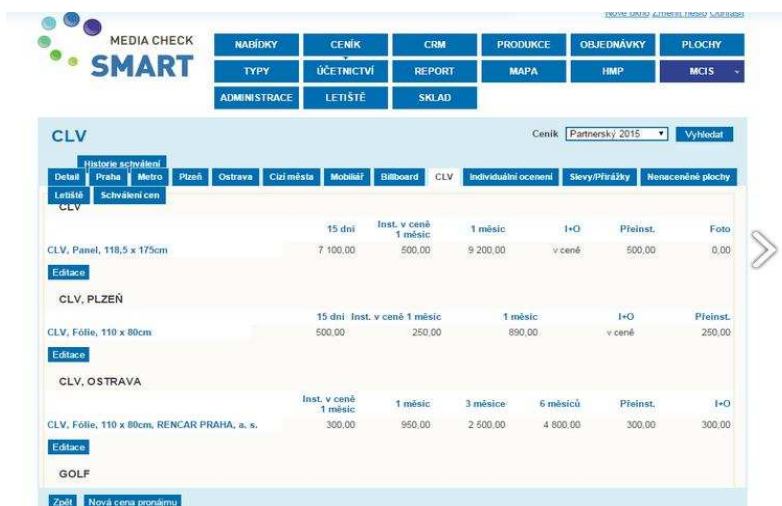
Veškerou údržbu, servis a výlepy reklamních plakátů provádí pracovníci, kteří pracují na živnostenský list a pro společnost dělají jako outsourcing pracovníci. Nejsou tedy přímými zaměstnanci společnosti CITY-TOOLS.

Systémy

Nejpoužívanější systémy ve společnosti CITY-TOOLS jsou systémy komunikační. Pro běžné činnosti se využívá především telefonní a emailová komunikace. Nejdůležitějším komunikačním prostředkem je však tzv. SMART systém od společnosti Media Check. Tento systém zajišťuje komunikaci prostřednictvím přístroje PDA mezi počítačem zaměstnance a externím pracovníkem, co vylepuje plakáty a provádí údržbu mobiliáře. Fotodokumentace provedená přístrojem PDA je téměř okamžitě k dispozici na PC zaměstnance společnosti, který může kontrolovat práci externích pracovníků a správnost výlepu reklamních kampaní, popřípadě kvalitu odvedené práce při čištění mobiliáře. Jedná se tedy i o systém kontrolní.

Systémy zaměřené na inovace společnost CITY-TOOLS téměř nevyužívá. Za dvacetiletou dobu působení na trhu nedošlo k žádným výrazným změnám v pronájmu reklamních ploch.

Celopodnikový systém SMART



The screenshot displays the SMART system interface. At the top, there is a navigation menu with buttons for 'NABÍDKY', 'CENÍK', 'CRM', 'PRODUKCE', 'OBJEDNÁVKY', and 'PLOCHY'. Below this, there is a sub-menu with 'TYPY', 'ÚČETNICTVÍ', 'REPORT', 'MAPA', 'HMP', and 'MČIS'. The main content area is titled 'CLV' and shows a table of items. The table has columns for '15 dní', 'Inst. v ceně 1 měsíc', '1 měsíc', 'I+O', 'Přest.', and 'Foto'. The items listed are 'CLV, Panel, 118,5 x 175cm', 'CLV, PLZEŇ', 'CLV, OSTRAVA', and 'CLV, Fólie, 110 x 80cm, RENCAR PRAHA, a. s.'. Each item has an 'Editace' button next to it. At the bottom of the table, there is a 'Zpět' button and a 'Nová cena pronájmu' button.

	15 dní	Inst. v ceně 1 měsíc	1 měsíc	I+O	Přest.	Foto
CLV, Panel, 118,5 x 175cm	7 100,00	500,00	9 200,00	v ceně	500,00	0,00
CLV, PLZEŇ	15 dní	Inst. v ceně 1 měsíc	1 měsíc	I+O	Přest.	
CLV, Fólie, 110 x 80cm	500,00	250,00	890,00	v ceně	250,00	
CLV, OSTRAVA	Inst. v ceně 1 měsíc	1 měsíc	3 měsíce	6 měsíců	Přest.	I+O
CLV, Fólie, 110 x 80cm, RENCAR PRAHA, a. s.	300,00	950,00	2 500,00	4 800,00	300,00	300,00

Obrázek č. 3: Informační systém SMART

Zdroj: (Mediacheck, 2017)

Styl vedení

Jednatelka společnosti CITY-TOOLS využívá demokratický nebo také konzultativní styl vedení. Je aktivní v řešení problémů, ale dává prostor i zaměstnancům, aby vyjádřili svůj názor. Konečné rozhodnutí je potom na jednatele společnosti, která za něj nese také plnou odpovědnost. Běžná rozhodnutí malého rozsahu a běžné aktivity dělají pracovníci jednotlivých oddělení nezávisle na vedení, ale nesou za ně plnou odpovědnost. Je jim tedy delegována pravomoc jednatelkou společnosti.

Spolupracovníci

Přístup ke školení a rozvoji zaměstnanců je ve společnosti CITY-TOOLS na velice špatné úrovni. Ve společnosti neprobíhají téměř žádná školení či kurzy, ani formou benefitů. Vedení nevynakládá dostatečné úsilí, aby bylo dosaženo maximální motivace zaměstnanců pomocí spojení jejich cílů a cílů společnosti. Pracovní klima je ve společnosti CITY-TOOLS pozitivní a vztahy jsou na dobré úrovni, jak mezi jednotlivými zaměstnanci, tak mezi zaměstnanci a vedením. Velkým nedostatkem je však malé nebo téměř nulové inovační klima, které by vytvořilo nástroj pro zlepšení pozice společnosti na trhu.

Schopnosti

Velice důležitou složkou jsou v tomto ohledu kvalitní lidské zdroje, které společnost CITY-TOOLS má. Důležité jsou, jak finanční znalosti pracovníka finančního oddělení, tak znalosti technické rázu, které má pracovník technického oddělení. Velice důležité jsou také obchodní schopnosti a dovednosti pracovníků prodeje, kteří mohou zúročit roky zkušeností komunikace s lidmi. Obchodní pracovníci znají také veškeré obchodní kontakty, které jsou pro společnost nesmírně důležitým nehmotným aktivem.

Sdílené hodnoty

Společnost CITY-TOOLS poskytuje hodnotu zákazníkům prostřednictvím možnosti pronájmu reklamní plochy, díky které mohou klienti předat veřejnosti své propagační sdělení. Posláním společnosti je poskytnout komfortní prostředí především pro cestující veřejné hromadné dopravy, a to díky výstavbě čekáren, které slouží především jako ochrana proti nepříznivým klimatickým podmínkám. Velice důležitou součástí společnosti je poskytování neziskovým organizacím reklamní plochy za symbolickou cenu. Jedná se například o pomoc obětem násilí, hendikepovaným lidem a jiné neziskové dobročinné aktivity.

2.3.2 Metoda VRIO

Lidské zdroje

Zaměstnanci (loajální, adaptabilní a výkonní)

- Hodnota: **ano**
- Vzácnost: **ano**
- Napodobitelnost: **obtížná**
- Schopnost využít zdroj: **ne**

Zhodnocení: nevyužitá konkurenční výhoda

Externí pracovníci

- Hodnota: **ano**
- Vzácnost: **ne**
- Napodobitelnost: **snadná**
- Schopnost využít zdroj: **ano**

Zhodnocení: konkurenční shoda

Hmotné zdroje

Firemní prostory

- Hodnota: **ne**
- Vzácnost: **ne**
- Napodobitelnost: -
- Schopnost využít zdroj: -

Zhodnocení: konkurenční nevýhoda

Městský mobiliář

- Hodnota: **ano**
- Vzácnost: **ne**
- Napodobitelnost: **nesnadná**
- Schopnost využít zdroj: **ano**

Zhodnocení: dočasná konkurenční výhoda

Elektronika, automobil

- Hodnota: **ano**
- Vzácnost: **ne**
- Napodobitelnost: **snadná**
- Schopnost využít zdroj: **ano**

Zhodnocení: konkurenční shoda

Nehmotné zdroje

Kontakty se zákazníky

- Hodnota: **ano**
- Vzácnost: **ano**
- Napodobitelnost: **obtížná**
- Schopnost využít zdroj: **ano**

Zhodnocení: trvalá konkurenční výhoda

Good will – jméno firmy

- Hodnota: **ano**
- Vzácnost: **ano**
- Napodobitelnost: **nesnadná**
- Schopnost využít zdroj: **ne**

Zhodnocení: dočasná konkurenční výhoda

Smlouvy s městy a městskými částmi

- Hodnota: **ano**
- Vzácnost: **ano**
- Napodobitelnost: **obtížná**
- Schopnost využít zdroj: **ano**

Zhodnocení: trvalá konkurenční výhoda

Finanční zdroje

Vlastní kapitál – vlastníka

- Hodnota: **ano**
- Vzácnost: **ano**
- Napodobitelnost: **nesnadná**
- Schopnost využít zdroj: **ano**

Zhodnocení: dočasná konkurenční výhoda

Cizí kapitál

- Hodnota: **ano**
- Vzácnost: **ne**
- Napodobitelnost: **nesnadná**
- Schopnost využít zdroj: **ano**

Zhodnocení: dočasná konkurenční výhoda

2.4 Marketingový mix – 7P

Tato kapitola diplomové práce je zaměřena na analýzu jednotlivých oblastí marketingového mixu služeb ve společnosti CITY-TOOLS.

2.4.1 Produkt

Produktem společnosti CITY-TOOLS je nabídka služby, realizace reklamní kampaně, a to prostřednictvím pronájmu osvětlených reklamních ploch umístěných na městském mobiliáři. Tyto osvětlené reklamní plochy, tzv. „City light“ plochy, jsou uzpůsobeny k vylepení reklamního papírového plakátu o rozměrech 1800 x 1200 mm. Hlavním cílem společnosti CITY-TOOLS je získání co největšího podílu na daném trhu a maximalizace zisku pro vlastníky, a to prostřednictvím pronájmu reklamních ploch. Tento pronájem reklamních ploch přináší společnosti CITY-TOOLS veškeré finanční příjmy. Dále od roku 2016 nabízí společnost 50 billboardových ploch a umožňuje klientům umístit reklamu v podobě polepové fólie na skleněné výplně čekáren na zastávkách veřejné dopravy.

Posláním společnosti CITY-TOOLS je vytvoření lepšího a pohodlného prostředí pro veřejnost, prostřednictvím výstavby městského mobiliáře, především tedy čekáren na zastávkách veřejné hromadné dopravy. Jak je již z popisu zřejmé, pro společnost CITY-TOOLS je důležitá jak spokojenost zákazníků, tak spokojenost veřejnosti, potažmo uživatelů městského mobiliáře.

Brno - Medlánky



Obrázek č. 4: Městský mobiliář

Zdroj: (City Tools, 2017)

Brno – Královo pole



Obrázek č. 5: Městský mobiliář

Zdroj: (City Tools, 2017)

2.4.2 Cena

Cenová politika v oblasti jednotlivých reklamních nosičů je různá. Cena pronájmu reklamní billboardové plochy na jeden měsíc se pohybuje dle velikosti a případného osvětlení od 10 000,- Kč až do 40 000,- Kč. Cena pronájmu reklamní plochy typu „City light“ na městském mobiliáři na jeden měsíc je 9 000,- Kč. Cena využití polepové fólie umístěné na skleněnou výplň čekárny je 2 000,- Kč za jeden měsíc. Společnost CITY-TOOLS však velice často využívá tzv. množstevních slev, tedy čím je objednávka větší, tím méně klient platí v přepočtu za jednu reklamní plochu.

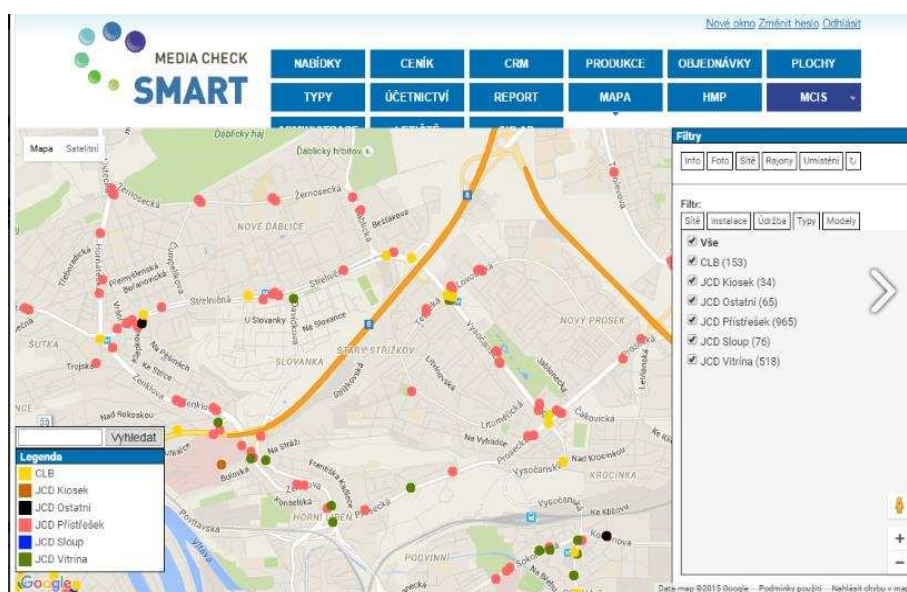
Cena výstavby samotného městského mobiliáře se liší dle dodavatele a také dle počtu reklamních nosičů, tedy „City light“ vitrín. Od subjektu Zámečnictví Janíček je cena výstavby samotné čekárny 80 000,- Kč a cena každého reklamního nosiče je 50 000,- Kč. Od společnosti mmcitél a.s. stojí výstavba samotné čekárny 100 000,- Kč a cena každého reklamního nosiče je 40 000,- Kč. Společnost CITY - TOOLS využívá v posledních letech převážně služeb Zámečnictví Janíček.

2.4.3 Distribuce

Distribuce a prodej jednotlivých ploch je zajišťováno dvěma obchodními zaměstnanci, a to především pomocí emailu a telefonní komunikace. Většina objednávek je komunikována tzv. „na přímo“ s odběratelem, ale část objednávek je komunikována se zástupci klientů, kterými jsou u větších podniků mediální společnosti, které jim zajišťují propagační strategii.

Distribuce služeb je zajišťována především pomocí systému SMART od společnosti Mediacheck. Tento systém je propojen s přístroji PDA, který má propůjčeno každý externí pracovník. Po potvrzení smlouvy a zadání do systému SMART obchodním zaměstnancem společnosti CITY-TOOLS, se daná reklamní kampaň zobrazí externímu pracovníkovi v přístroji PDA, kde jsou informace o umístění na dané ploše, délce trvání kampaně a GPS souřadnice dané reklamní plochy. Po vylepení plakátu externí pracovník pořídí fotodokumentaci pomocí přístroje PDA a zaměstnanci ve společnosti City Tool mohou téměř okamžitě předat fotodokumentaci pro ověření klientovi.

Celopodnikový systém SMART



Obrázek č. 6: Informační systém SMART

Zdroj: (Mediacheck, 2017)

V případě potřeby zajištění tisku plakátů kooperuje společnost CITY-TOOLS se slovenskou a pražskou tiskárnou. Slovenská tiskárna nabízí větší portfolio služeb, avšak její cenové rozmezí za jeden kus reklamního plakátu se pohybuje od 9 do 12 EUR, což je v přepočtu 240 až 350,- Kč. Naopak pražská tiskárna má nabídku služeb užší, ale její cenové rozmezí za jeden plakát je 120 až 160,- Kč.

2.4.4 Komunikace

V oblasti komunikace spoléhá společnost CITY-TOOLS převážně na kontaktní údaje umístěné přímo na městském mobiliáři. Začátkem roku 2016 si společnost nechala vytvořit webové stránky za účelem zvýšení poptávky po jejím produktu. Investice na vytvoření a správu webových stránek je v řádu desítek tisíc korun, a společnost CITY-TOOLS teprve analyzuje návratnost této investice v podobě zvýšení tržeb.

Zmíněné komunikační kanály jsou dva hlavní a téměř jediné, které společnost využívá. V otázce propagace vlastních služeb je tedy společnost spíše pasivní a měla

by zvýšit úsilí v oblasti komunikace nabídky svých služeb, aby zajistila rozšíření povědomí o jejich aktivitách mezi veřejností.

2.4.5 Lidé

Tato oblast marketingového mixu ve společnosti CITY-TOOLS zahrnuje několik skupin zainteresovaných stran. Především se jedná o zaměstnance společnosti, kteří jsou rozděleni do tří oddělení, kterými jsou oddělení obchodní (2 zaměstnanci), finanční (1 zaměstnanec) a technické (1 zaměstnanec). Celkem jsou ve společnosti tedy čtyři stálí zaměstnanci a jeden brigádník.

Pro údržbu a servis městského mobiliáře využívá společnost CITY-TOOLS externí pracovníky, kterých je celkem devět. Tito pracovníci jsou využíváni společností tzv. „outsourcing“, tedy v podstatě se jedná o dodavatelskou činnost, kdy pracovníci musejí mít platný živnostenský list a společnost za ně neodvádí sociální a zdravotní pojištění.

Další zainteresovanou skupinou jsou zastupitelé veřejné správy, kteří se společností CITY-TOOLS komunikují a spolupracují ohledně výstavby městského mobiliáře na pozemcích měst a městských částí.

Poslední zainteresovanou skupinou jsou dodavatelé, a to především dodavatelé výstavby městského mobiliáře, kterými jsou Zámečnictví Janíček s.r.o. a společnost mmcitél a.s. Dalším důležitým dodavatelským subjektem je brněnské Sklenářství Kučera a spol., které zajišťuje především skleněné výplně čekáren na zastávkách veřejné hromadné dopravy.

2.4.6 Materiální prostředí

Materiální prostředí společnosti CITY-TOOLS zahrnuje kancelářské prostory v sídle společnosti, které je v Brně. Jedná se o klidné místo na ulici Preslova, kde společnost CITY-TOOLS sídlí v prvním patře bytového domu. Nevýhodou sídla společnosti je fakt, že není bezbariérové. Kancelářské prostory jsou moderně a vkusně vybaveny. Dle názorů lidí, kteří navštíví kanceláře společnosti, je prostředí příjemné. Kancelářské prostory jsou rozděleny na dvě kanceláře pro jednotlivé zaměstnance, kancelář jednatelky společnosti, zasedací místnost a kuchyně s WC.

Druhou složkou materiálního prostředí je vzhled městského mobiliáře, tedy převážně čekáren na zastávkách veřejné hromadné dopravy. Jednotlivé čekárny jsou mnoha různých typů, protože od roku 1995 se měnilo prostředí, stejně jako se měnily jednotlivé materiály využívané k výstavbě městského mobiliáře. Materiální prostředí z pohledu městského mobiliáře je tedy velice nesourodé a nejednotné.

2.4.7 Procesy

Ve společnosti CITY-TOOLS se jedná především o tři hlavní procesy. Procesy výstavby městského mobiliáře, procesy objednávek a komunikace se zákazníky a procesy realizace samotných reklamních kampaní.

Proces výstavby městského mobiliáře začíná poptávkou po výstavbě ze strany města, městské části či popřípadě samotných občanů dané oblasti nebo nabídkou společnosti CITY-TOOLS vystavět na daném místě městský mobiliář. Společnost dodá městský mobiliář za vlastní finanční prostředky a odvádí procenta (od 5 do 15 %) ze zisku městům a městským částem za konkrétní reklamní plochy. Údržbu a servis zajišťuje také společnost CITY-TOOLS na vlastní náklady, takže je tato spolupráce pro obě strany výhodná.

Proces objednávek je především závislý na aktivní poptávce od klienta, kdy po kontaktování obchodního oddělení je využíváno především komunikace přes email a telefon. Při projednávání obchodního případu se snaží zaměstnanec obchodního oddělení najít zákazníkovi reklamní plochy přesně dle jeho představ a požadavků. Nakonec je mezi klientem a společností CITY-TOOLS podepsána smlouva o pronájmu reklamních ploch.

Posledním hlavním procesem je realizace kampaně, kdy jsou z počítačového systému SMART, odeslány zaslavněné informace o kampaních do přístrojů PDA, které mají externí pracovníci. Tato data obsahují informace o názvu a motivu kampaně, místu umístění pomocí GPS, čísla reklamní plochy a délce trvání reklamní kampaně. Výlepy reklamních plakátů jsou prováděny stejně jako údržba a čištění mobiliáře, každých 14 dní, vždy k 1. dni v měsíci a 15. dni v měsíci. Systém SMART především zajišťuje proces objednávek, komunikaci s externími pracovníky, proces realizace

reklamní kampaně, evidenci závad na městském mobiliáři a proces kontroly pravidelné údržby a servisu městského mobiliáře.

2.5 Analýza SWOT

Analýza SWOT slouží především ke konfrontaci vnějšího a vnitřního prostředí, kdy identifikuje příležitosti a hrozby z vnějšího prostředí a také identifikuje slabé a silné stránky z vnitřního prostředí společnosti CITY-TOOLS.

2.5.1 Vnější prostředí

Příležitosti (O)

- velký počet neoslovených potenciálních zákazníků, především menších subjektů;
- poptávka po výstavbě městského mobiliáře ve městech české republiky;
- využití moderních technologií ke snížení nákladů v oblasti energie;
- snadná dostupnost moderních technologií.

Hrozby (T)

- agresivita konkurenčních společností a jejich velké kapitálové zdroje;
- zvyšování cen energie nutné pro osvětlení;
- riziko ekonomické krize – snížení poptávky po reklamních nosičích;
- vandalismus, poškození majetku společnosti.

2.5.2 Vnitřní prostředí

Silné stránky (S)

- možnost zvýšení kapitálu a nových investic;
- sídlo společnosti ve druhém největším městě ČR;
- dobré vztahy s dodavateli;
- smlouvy a dobré vztahy s městy a městskými částmi;
- působení dvacet let na českém trhu.

Slabé stránky (W)

- slabá propagace společnosti CITY-TOOLS;
- nízká snaha oslovení a získávání nových zákazníků;

- úzké portfolio nabízených služeb;
- inovační klima ve společnosti na nízké úrovni.

2.5.3 Strategie SWOT analýzy

Pro společnost CITY-TOOLS je nejvhodnější strategie využití příležitostí pomocí silných stránek. Díky dostatečnému finančnímu zázemí společnosti je příležitostí investice do modernizace městského mobiliáře a reklamní plochy na něm umístěné. V České republice není natolik konkurenční prostředí, aby se vytvořil dostatečný tlak na společnosti z pohledu modernizace a využívání nejnovějších technologií v městském mobiliáři. Pokud společnost CITY-TOOLS využije svou dobrou finanční situaci k investici do modernizace a instalaci nejnovějších technologií do městského mobiliáře, je velká pravděpodobnost, že získá část klientů od konkurenčních společností a zvýší svoji konkurenceschopnost na trhu. Společnost CITY-TOOLS by také měla využít svého sídla v Brně, druhém největším městě České republiky, k získání co nejkvalitnějších a kvalifikovaných zaměstnanců.

Druhou výhodnou strategií je využití silné stránky k potlačení či snížení hrozby. Jedná se o využití spolupráce s kapitálově silnější společností JCDecaux. Rozvíjením této spolupráce společnost CITY-TOOLS získá silnější pozici na trhu a naopak konkurenční společnost Euro AWK se bude na trhu nacházet ve slabší pozici. Spolupráce mezi společnostmi CITY-TOOLS a JCDecaux by měla být smluvně obnovena, protože smlouva pozbyla platnosti 1. 1. 2016. Společnost CITY-TOOLS by měla díky spolupráci získat mnoho užitečných procesních informací a obchodních postupů, stejně jako množství užitečných kontaktů. Využitím této silné stránky v podobě spolupráce se společností JCDecaux, by měla společnost CITY-TOOLS snížit hrozbu ze strany společnosti Euro AWK, se kterou probíhá největší konkurenční boj v Brně.

2.6 Analýza rizik

V této kapitole je zpracována analýza jednotlivých rizik ve společnosti CITY - TOOLS. Nejdříve jsou analyzovány aktiva společnosti CITY-TOOLS,

dále jednotlivé hrozby, zranitelnost, protiopatření a nakonec jednotlivá rizika. Tato rizika jsou stanoveny součinem hodnot dopadů a jejich pravděpodobnosti, a následně jsou tato rizika zobrazena v mapě rizik.

Aktivum

- jednotlivé smlouvy s městy a městskými částmi o pronájmu pozemků, na kterých jsou; stavby společnosti CITY-TOOLS vystavěny;
- každá reklamní vitrina, kterou společnost CITY-TOOLS vlastní;
- dobré jméno (good will), především u zákazníků, dodavatelů a městských zastupitelů;
- zkušenosti získané za dvacetileté působení na trhu;
- kontakty s velkými mediálními agenturami zastupující velké společnosti.

Hrozba

- neprodloužení smluv o pronájmu pozemku ze strany měst a městských částí;
- poškození městského mobiliáře - vandalismus;
- malá návratnost dotazníků při průzkumu trhu;
- vstup nových konkurentů na trh – pokles zákazníků;
- legislativní omezení umístění reklamních ploch typu „City light“ u silnic;
- ekonomická krize.

Zranitelnost

- nedostatečná komunikace se zákazníky;
- nedostatečná kontrola městského mobiliáře – špatný stav městského mobiliáře;
- možné neprodloužení smlouvy s městy – jedno z nejdůležitějších aktiv;
- velké náklady na opravy poškozeného městského mobiliáře;
- nevytvořené rezervy pro potenciální ekonomickou krizi.

Protiopatření

- pravidelné kontroly a údržba městského mobiliáře;
- větší komunikace se zákazníky, dodavateli a zastupiteli měst a městských částí;
- instalace kontrolních systémů na městský mobiliář;
- motivace zákazníků v otázce vyplňování dotazníků;
- analýza trhu a potenciálních nových konkurentů;
- snaha získat konkurenční výhodu v podobě odlišení se od konkurence;
- důkladné finanční plánování s potřebnou rezervou na neočekávané výdaje.

Riziko

Jednotlivá rizika budou hodnoceny pomocí jejich dopadu a pomocí jejich pravděpodobnosti, že nastane výsledek s negativním dopadem. Dopady ve svém hodnocení zahrnují především důležitost aktiva pro společnost CITY-TOOLS. Jednotlivé hodnocení dopadů a pravděpodobnosti bude provedeno pomocí stanovení dané hodnoty na stupnici od 1 do 10. Celková hodnota rizika bude stanovena pomocí součinu hodnot dopadu a hodnot pravděpodobnosti. Hodnota na úrovni 1 značí nejmenší pravděpodobnost či dopad a naopak hodnota na úrovni 10 značí největší možný dopad či pravděpodobnost. Jednotlivá rizika jsou rozdělena dle povahy daného rizika na politická a teritoriální, ekonomická, bezpečnostní a právní.

Politické a teritoriální rizika

a) Politickým rizikem je především riziko vypovězení či neprodloužení smlouvy o pronájmu pozemku, na kterém je vystavěn městský mobiliář, mezi městy či městskými částmi a společností CITY-TOOLS.

- dopad: 9
- pravděpodobnost: 3

b) Teritoriálním rizikem je možný vstup nové či stávající konkurence do měst či městských částí, kde se pohybuje společnost CITY-TOOLS, a tím získat část jejich zákazníků.

- Dopad: 4
- Pravděpodobnost: 5

c) Teritoriálním rizikem je také riziko odchodu kvalifikované pracovní síly a její následné nahrazení v podobě výběru vhodných a kvalifikovaných kandidátů v dané lokalitě.

- Dopad: 3
- Pravděpodobnost 2

Ekonomické rizika

d) Makroekonomickým rizikem je především možnost další ekonomické krize v Evropě či ve světě, která by měla výrazný vliv na reklamní trhy.

- Dopad: 6
- Pravděpodobnost: 5

e) Výše nákladů na potenciální opravy, což by se mohlo negativně projevit na platební schopnosti společnosti CITY-TOOLS.

- Dopad: 5
- Pravděpodobnost: 4

f) Dalším mikroekonomickým rizikem je, že odběratelé neproplatí včas vystavené faktury a společnost CITY-TOOLS se může dostat do stavu platební neschopnosti.

- Dopad: 6
- Pravděpodobnost: 2

Bezpečnostní rizika

g) Rizikem v oblasti bezpečnosti je poškození majetku společnosti CITY-TOOLS, a to především vandalismu v podobě rozbíjení skel a osvětlených reklamních vitrín.

- Dopad: 4
- Pravděpodobnost: 8

h) Bezpečnostním rizikem je také možnost zranění osob po zásahu elektrickým proudem, na který je osvětlená reklamní plocha napojena.

- Dopad: 8
- Pravděpodobnost: 1

Právní rizika

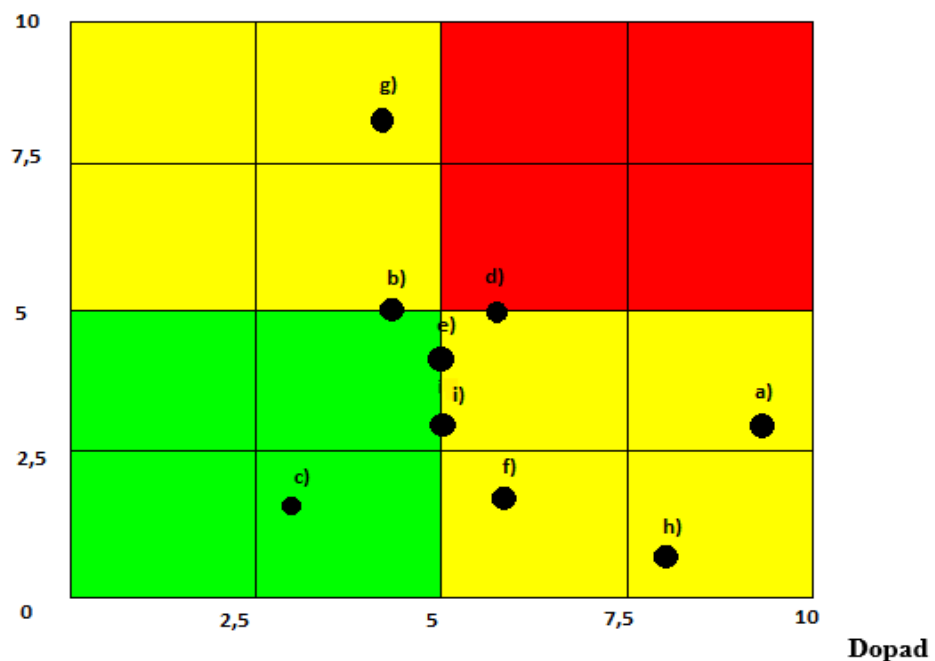
i) Jedno z možných právních rizik je potencionální legislativní omezení umístění reklamních nosičů menšího formátu poblíž silnic a dopravně frekventovaných míst, stejně jako jsou omezeny na těchto místech billboardy.

- Dopad: 5
- Pravděpodobnost: 3

Mapa rizik

Na mapě rizik jsou, zobrazeny jednotlivá rizika, která jsou označena písmeny, která jim byla přiřazena. Červená oblast značí riziko vysoké, žlutá oblast značí riziko střední a zelená oblast značí riziko nízké či přijatelné.

Pravděpodobnost



Obrázek 7: Mapa rizik

Z mapy rizik je patrné, že na hranici vysokého a středního rizika je pouze riziko dlouhodobé ekonomické krize, která by měla velice negativní vliv na reklamní trh. Dalšími významnými středními riziky jsou ztráta smluv s městy a riziko poškození městského mobiliáře. Dalšími riziky jsou neproplacené faktury od odběratelů

a bezpečnost připojení městského mobiliáře. Následují rizika, jež jsou na hranici středního a nízkého rizika, či jsou v oblasti nízkých rizik.

2.7 Shrnutí slabých a problémových míst ve společnosti

Produkt

Největším problémem v oblasti nabízeného produktu je téměř nulová modernizace reklamních ploch od založení společnosti CITY-TOOLS v roce 1995. Nabídka produktů společnosti se žádným způsobem neodlišuje od konkurenčních společností. Problémem je ve společnosti také strategické rozhodnutí, kdy společnost v roce 2015 investovala do rozšíření portfolia v oblasti billboardů a tzv. polepových fólií.

Cena

Problémem v oblasti ceny je špatná cenová politika společnosti CITY-TOOLS, kdy je nabízena klientům stejná cena bez ohledu na danou lokalitu či množství poptávaných reklamních ploch. Je logické, že reklamní plocha umístěná na okraji menšího města je mnohem méně lukrativní, než reklamní plocha v centru velkého města, kde se pohybuje mnohem více lidí. Tato špatná cenová politika způsobuje, že na méně lukrativních místech se obsazenost reklamních ploch pohybuje pouze okolo 30 %.

Distribuce

V oblasti distribuce využívá společnost CITY-TOOLS systém SMART, který částečně automatizuje distribuční systém. Sjednocuje proces objednávek a rezervací, realizaci výlepu reklamních plakátů, komunikaci s externími pracovníky a jejich kontrolu. Slabou stránkou je velké zatížení zaměstnanců obsluhou tohoto systému a zajišťování zpracování objednávek. V dnešní době průmyslu 4.0 by se společnost CITY-TOOLS měla zaměřit plně automatizovaný způsob systému objednávek. Problémovým místem distribuce je také realizace reklamních kampaní, kdy externí pracovník musí dorazit k dané reklamní ploše a manuálně vylepit papírový reklamní plakát, což je časově i nákladově velice neefektivní.

Komunikace

Komunikace je značnou slabší stránkou společnosti CITY-TOOLS. V roce 2015 byly vytvořeny webové stránky společnosti, avšak jejich velkým nedostatkem je jejich

nepřehlednost a nedostatek informací. Celkovým problémem v oblasti propagace je malá informovanost veřejnosti a potenciálních zákazníků. Propagace společnosti je omezena pouze na vlastní webové stránky a tzv. výplňové plakáty, které jsou na reklamní plochy instalovány v době, kdy na nich není komerční reklamní kampaň. Společnost CITY-TOOLS také nedostatečně propaguje změny, které byly či budou ve společnosti provedeny a měly by vést k zvýšení atraktivity nabídky.

Lidé

V této oblasti je nutné rozdělit problematiku na zaměstnance společnosti a externí pracovníky kooperující se společností CITY-TOOLS. Z pohledu pracovního zaměření či specializace zaměstnanců je nedostatkem chybějící pracovní pozice se zaměřením na design a návrhy reklamních kampaní. Ve společnosti není vytvořena pozice zaměřená na propagaci společnosti. V otázce externích pracovníků, kteří provádějí výlep reklamních plakátů, servis a údržbu městského mobiliáře, jsou znatelným problémem vysoké náklady na jejich zajištění.

Materiální prostředí

Z pohledu materiálního prostředí jsou určité nedostatky především v otázce komfortu pro cestující využívající čekárny na zastávkách veřejné hromadné dopravy. Z pohledu kancelářských prostor je velkým nedostatkem chybějící samostatná místnost pro jednání s klienty, dodavateli a jinými zainteresovanými stranami, které jednají s vedením společnosti CITY-TOOLS.

Procesy

V oblasti procesů je slabou stránkou proces využívání pouze neobnovitelných zdrojů energie pro osvětlení reklamní vitríny. Dále je ve společnosti CITY-TOOLS nedostatečně využíváno procesů komunikace se zákazníky, a to především v oblasti zpětné vazby. V dnešní době existuje mnoho systémů, které slouží pro řízení vztahů se zákazníky. Stejně tak společnost využívá zřídka procesů srovnávání s konkurencí v různých oblastech.

3. Vlastní návrhy řešení a přínosy práce

V této kapitole jsou zpracovány návrhy řešení ve všech oblastech marketingového mixu. Tyto návrhy by měly odstranit slabá a problémová místa ve společnosti CITY-TOOLS a zvýšit její konkurenceschopnost na trhu. V podkapitole 3.1 jsou zpracovány návrhy možných řešení, které by měly vést ke splnění cíle. Dále jsou shrnuty přínosy jednotlivých návrhů pro každou z oblastí marketingového mixu. Poslední podkapitola je zaměřena na zhodnocení přínosů a dosažení cíle.

3.1 Návrhy řešení v oblastech marketingového mixu

V této kapitole jsou zpracovány návrhy možných řešení pro společnost CITY-TOOLS v oblastech marketingového mixu ve službách, tedy v tzv. oblastech 7P. Jednotlivé návrhy by měly vést především ke zvýšení tržeb, ale také ke snížení nákladů a zvýšení hodnoty pro zákazníky.

3.1.1 Produkt

Vzhledem ke skutečnosti, že od roku 1995, kdy byla společnost CITY-TOOLS založena, nedošlo k rozsáhlejší modernizaci či změně strategie, je v oblasti nabízeného produktu množství faktorů, které lze zlepšit.

Digitalizace reklamních ploch

Společnost CITY-TOOLS by měla investovat do celkové modernizace městského mobiliáře. Především by se mělo jednat o digitalizaci reklamních ploch, které jsou na městském mobiliáři umístěné, kdy by společnost měla využít tzv. LED obrazovky. Společnost vlastní 420 reklamních panelů, kdy každý panel má dvě reklamní plochy. Vedení společnosti by mělo rozdělit jednotlivé reklamní panely do osmi skupin dle dat z pohledu obsazenosti, kdy každá skupina by obsahovala zhruba 50 reklamních panelů. Modernizace by neměla být provedena plošně na všech reklamních panelech, ale naopak postupně. V první vlně modernizace by byla provedena digitalizace reklamních ploch, které mají nejvyšší obsazenost. Následně by po třech až šesti měsících byla provedena analýza, jak byla tato digitalizace přijata

zákazníky a veřejnosti, a jaký dopad měla modernizace na společnost CITY-TOOLS. Na základě této analýzy by vedení společnosti rozhodlo o rozšíření digitalizace méně vytěžovaných reklamních ploch. Na nejvíce frekventovaných místech by mělo vedení také rozhodnout o instalaci reproduktorů, čímž by se reklama na městském mobiliáři stala audiovizuální, a tedy více atraktivní.

Zvýšení atraktivity produktu - využití QR kódu a informačních tabulí

Dále by společnost CITY-TOOLS měla využít dostupnosti moderních technologií, především pak skutečnost, že v dnešní době má velká většina obyvatel tzv. chytrý telefon. Chytré telefony jsou schopné přečíst a dekodovat tzv. QR kód, který je schopen zakódovat až 4296 písmen a číslic. Tento QR kód by mohl být umístěn na reklamním panelu a obsahoval by obecné informace o společnosti CITY-TOOLS či konkrétnější informace o nabídce společnosti. Dalším způsobem využití QR kódu by bylo jeho využití vztahující se přímo k dané reklamní kampani. V tomto případě by QR kód obsahoval především doplňující informace k reklamnímu sdělení na dané reklamní ploše. Jednalo by se například o informaci, kde nejbližší je možno daný produkt zakoupit či informace o dalších produktech společnosti.

Zvýšení zájmu veřejnosti o městský mobiliář, a v důsledku také zvýšení atraktivity pro klienty poptávající reklamní plochu, by společnost CITY-TOOLS mohla dosáhnout instalací informačních tabulí na skleněnou výplň uprostřed čekárny na zastávce veřejné hromadné dopravy. Tato informační tabule by informovala veřejnost například o zajímavostech okolí, tipech na procházky v dané lokalitě, historických událostech spojených s blízkým okolím.

Expanze – rozšíření portfolia o vnitřní reklamní plochy

Vedení společnosti by mělo využít možnosti rozšíření portfolia, a to především expanzí do oblasti tzv. indoor reklamy. Jednalo by se především o umístění reklamních panelů do obchodních center, na nádraží a na letišti. Rozšíření do vnitřních prostor by měla společnost využít především ve velkých a krajských městech jakou například Brno, Olomouc, České Budějovice, Teplice, Hradec Králové, Ostrava. Expanze do hlavního města Prahy je velice komplikovaná vzhledem k působení mezinárodní společnosti JCDecaux, která uzavřela exkluzivní smlouvu s městem Prahou a je velice

těžké se na pražský trh v oblasti dané reklamy dostat. Rozšíření portfolia by měla společnost CITY-TOOLS využít i v oblasti tzv. outdoorové reklamy, a to výstavbou přístřešků pro jízdní kola, protože v dnešní době mnoho lidí využívá jako městský dopravní prostředek právě jízdní kolo.

Prodej billboardů a zrušení nabídky polepových fólií

Společnost CITY-TOOLS v roce 2015 rozšířila své portfolio nákupem 50 billboardových ploch a také nabídkou využití tzv. polepových fólií, které se umísťují na skleněné výplně městského mobiliáře, především pak na skleněné výplně čekáren na zastávkách veřejné hromadné dopravy. Tato investice, a to především investice do billboardových ploch, je ztrátová a vedení společnosti by mělo schválit jejich prodej. Důvodem neúspěchu v oblasti billboardové reklamy je především fakt, že nabízené billboardové plochy se nacházejí na málo lukrativních místech, a to převážně na venkově mimo větší města. Získané finanční prostředky z prodeje billboardových ploch by společnost mohla investovat do rozšíření svého působení právě v obchodních centrech, na nádražích a na letištích. Společnost CITY-TOOLS by se měla soustředit pouze na nabídku maloformátových reklamních ploch a vyvinout maximální snahu stát se nejlepší společností na trhu právě v oblasti maloformátové reklamy využívající reklamní panely o rozměrech 1185 x 1750 mm.

Vytvoření tzv. turistických informačních čekáren

Velkou příležitostí společnosti CITY-TOOLS je zaměření se na turisticky vyhledávané lokality a využití těchto míst ke zvýšení atraktivity produktu. V turisticky vyhledávaných místech by společnost vystavěla malou turistickou informační čekárnu s informačními tabulemi o daném místě či lokalitě, s veřejným WC, s automatem na občerstvení, s odpadkovými koši a také s možností nabití mobilního telefonu. Turisticky atraktivními místy jsou například města Kutná Hora, Český Krumlov, Mikulov, Velké Losiny či různé zámky, hrady a jiné památky. Je však velice důležité, aby při výstavbě těchto turistických informačních čekáren byl brán zřetel na dané místo, a aby byly čekárny navrženy tak, aby zapadly do dané lokality a nenarušovaly okolní prostředí. Reklamní plochy umístěné na těchto turistických informačních čekárnách by měly být pro zákazníky velice lukrativní.

3.1.2 Cena

Vytvoření cenové mapy

V oblasti ceny a cenové politiky pro společnost CITY-TOOLS nejlepším řešením, aby vedení společnosti vytvořilo cenovou mapu pro všechny lokality, kde vlastní městský mobiliář s reklamními plochami. Jednalo by se o rozdělení reklamních panelů do pěti skupin 1 – 5, kdy v první skupině by byly zařazeny nejatraktivnější reklamní plochy a byly by nabízeny za vyšší částky než reklamní plochy v ostatních skupinách. V páté skupině by naopak byly zařazeny reklamní plochy, které jsou nejméně atraktivní, a proto je nutné cenovou nabídku těchto ploch snížit natolik, aby obsazenost dosahovala alespoň 50 %. Nezbytné informace k rozhodnutí o zařazení reklamních panelů do jednotlivých skupin by vedení společnosti mělo získat z obsazenosti a ziskovosti jednotlivých reklamních ploch za posledních pět let. Další velice důležitá data, která musí vedení společnosti do rozhodnutí zahrnout, jsou data od dopravního podniku, který pravidelně zpracovává statistiky počtu cestujících na daných linkách. Z těchto dat je možno přibližně určit jak frekventované je dané místo, kde se čekárna s reklamní plochou nachází. Pro rozdělení reklamních panelů do jednotlivých skupin jsou tedy stěžejní informace o obsazenosti daného reklamního panelu, jeho ziskovosti a skutečnosti jak je dané místo frekventované. Je pravděpodobné, že reklamní panely z první a druhé skupiny budou umístěné ve velkých a krajských městech, a naopak reklamní panely ze čtvrté a páté skupiny se budou nacházet v malých městech či na periferiích měst.

Vzhledem k nynější cenové politice, kdy je každá reklamní plocha nabízena za částku 9200,- Kč / měsíc, by společnost CITY-TOOLS měla zvolit následující cenovou politiku pro jednotlivé skupiny reklamních panelů:

1. skupina: 10 500,- Kč / měsíc
2. skupina: 9 000,- Kč / měsíc
3. skupina: 8 000,- Kč / měsíc
4. skupina: 6 500,- Kč / měsíc
5. skupina: 5 000,- Kč / měsíc

Stanovení cenových tarifů

Při skutečnosti, že společnost CITY-TOOLS bude realizovat modernizaci reklamních ploch v podobě jejich digitalizace, je také možné, aby vedení společnosti stanovilo tzv. cenové tarify pro noční a denní režim. V tomto ohledu je efektivní využít cenové tarify pouze u digitalizovaných reklamních obrazovek, protože není časově ani finančně reálné měnit každých několikrát za týden papírové plakáty umístěné ve stávajících reklamních panelech. Od 24 hodiny do 6 hodiny ráno by měla společnost CITY-TOOLS nabízet pronájem reklamních ploch s 30 % slevou z původní ceny.

Slevová politika

Velice důležitou částí cenové politiky, kterou by měla společnost využívat, jsou slevy. Vedení společnosti by mělo schválit využívání tří hlavních slev, kterými jsou slevy pro klienty, kteří provádí opakovaný nákup, dále slevy množstevní a také slevy či bonusy z přivedení nového klienta společnosti. Stanovené slevy by měly mít následující hodnoty:

- Opakovaný nákup – sleva: při prvním opakovaném nákupu by sleva měla činit 15 %, při dalších opakovaných nákupech by měla sleva činit 5 %
- Přivedení nového klienta – sleva: pokud klient společnosti přivede nového klienta, měla by mu být při dalším nákupu poskytnuta sleva ve výši 10 %
- Množstevní sleva
 - objednávka 15 - 35 ploch – sleva: 10 %
 - objednávka 36 - 50 ploch – sleva: 15 %
 - objednávka více než 50 ploch – sleva: 25 %

Optimalizace cen výstavby městského mobiliáře s reklamní plochou

Velice důležitou oblastí v otázce cenové politiky, je optimalizace ceny, kterou společnost CITY-TOOLS platí za výstavbu čekárny s reklamními panely na zastávce veřejné hromadné dopravy. V kapitole 2.4.2 je uvedena informace, že společnost CITY-TOOLS využívá k výstavbě městského mobiliáře převážně dva hlavní dodavatele, kterými jsou společnost mm cité a subjekt Zámečnictví Janíček. Společnost CITY-TOOLS do současnosti využívá vždy ke kompletní výstavbě městského mobiliáře pouze jednu ze dvou uvedených společností. Vedení by však mělo

kombinací nabídek dosáhnout minimalizace pořizovací ceny. Vzhledem k nabízeným cenám je nejvhodnější využít nabídku výstavby čekárny od společnosti Zámečnictví Janíček za 80 000,- Kč a dodání reklamního panelu od společnosti mmcitel a.s. za 40 000,- Kč. Společnost mmcitel a.s. nabízí kompletní výstavbu za 140 000,- Kč a společnost Zámečnictví Janíček nabízí kompletní stavbu za 130 000,- Kč. Kombinací obou dodavatelů je výše celkové ceny 120 000,- Kč. Dojde tedy k úspoře 10 000,- Kč až 20 000,-Kč.

3.1.3 Distribuce

Z pohledu distribuce je největším problémem nepřehledná nabídka jednotlivých reklamních ploch pro koncového klienta. Dále je stávající systém distribuce velice časově náročný a to jak celkového pohledu řízení zakázky, tak z pohledu časové náročnosti pro zaměstnance společnosti CITY-TOOLS.

Vytvoření interaktivní mapy

V oblasti distribuce služeb by společnost měla využít dostupných moderních technologií vytvořit tzv. interaktivní mapu. V otázce vytvoření interaktivní mapy, by pro společnost CITY-TOOLS bylo nejvhodnější využít systém Google maps API či Basic google maps placemarks. Jedná se o propojení interního systému společnosti CITY-TOOLS s mapovými podklady od společnosti Google.

Každá reklamní plocha by měla své identifikační číslo a pomocí GPS souřadnic by byla velice snadno dohledatelná. Zákazník by si za pomoci připojení k internetu mohl vybrat jakoukoliv reklamní plochu dle jeho přání. Také by mohl využít službu Google maps, tzv. street view, kdy je možno se virtuálně přenést na dané místo. Zákazník by poté své rozhodnutí mohl zhodnotit i na základě okolí reklamní plochy. Nevýhodou je však skutečnost, že street view není příliš aktuální, jedná se tedy spíše o orientační pohled na dané prostředí. Velice důležitým faktorem je však konkrétní umístění reklamní plochy na mapě a k tomu jsou Google maps dostačující. Zákazník by si tedy vybral danou reklamní plochu a po jejím vybrání by se otevřel náhled, který by obsahoval volné termíny s možností objednání dané reklamní plochy.

Systém řízení objednávek

Interaktivní mapa by byla propojena s novým systémem řízení objednávek. Po výběru jednotlivých reklamních ploch zákazníkem by tento systém propočítal celkovou cenu, do které by byly zahrnuty jednotlivé potenciální slevy. Zákazník by si tedy vybral pomocí interaktivní mapy jednotlivé volné reklamní plochy a systém by automaticky vygeneroval objednávku, která se zobrazí zaměstnanci společnosti CITY-TOOLS na počítači. Zaměstnanec společnosti by tuto objednávku potvrdil a systém by vytvořil fakturu, která by byla následně zaslána klientovi. Po splnění uvedených kroků je nezbytná komunikace mezi zaměstnancem společnosti a zákazníkem v otázce realizace reklamní kampaně, zdali si klient zajistí sám tisk reklamních plakátů, popřípadě zda dodá pouze vizualizaci reklamní kampaně a společnost CITY-TOOLS zajistí její tisk v jedné z kooperujících tiskáren. V otázce vizualizace reklamních kampaní by se vedení společnosti mělo zaměřit také na rozšíření služeb pro zákazníka z pohledu možnosti vytvoření designu reklamního sdělení dle požadavků zákazníka. Tento návrh je však detailně popsán v kapitole 3.5 Lidé, kde je navrženo vytvoření nové pracovní pozice designéra reklamních kampaní.

Distribuce služby pomocí systému propojujícího digitální reklamní plochy a řídicí počítač

Pokud společnost CITY-TOOLS využije v praxi návrhy uvedené v kapitole 3.1 Produkt, tedy digitalizaci reklamních panelů, je velice důležité zajistit distribuci reklamní kampaně pomocí systému, který bude propojovat počítač zaměstnance společnosti a digitální reklamní obrazovky. V této otázce ovládní vzdálené digitální plochy by pro společnost CITY-TOOLS bylo vhodné využít systému Datavision. Systém Datavision je systém, který umožňuje online vzdálenou správu obsahu digitálních obrazovek. Jedná se o přenos dat z počítače, přes internetový datavision server, až na digitální obrazovku. Tento systém je také velice uživatelsky přívětivý, protože je velice jednoduché zadávat v počítači zprávy či vizuální zprávy, které chceme zobrazit na vzdálené digitální ploše. Nezbytnou podmínkou je však bezproblémové připojení k internetové síti, které propojí právě reklamní digitální plochu s počítačem v kanceláři společnosti CITY-TOOLS.

Sdělení doplňujících informací pomocí QR kódu

V případě, že vedení společnosti schválí využívání QR kódu, jako rozšíření sdělovacího prostředku v oblasti reklamy, zvýší to možnosti pro zákazníka v otázce distribuce služeb, především tedy reklamního sdělení veřejnosti. Zákazník by sám zvolil informace, které by doplňovaly či rozšiřovaly dané reklamní sdělení. Jednalo by se tedy především o sdělení doplňujících informací, popřípadě informace o produktu, společnosti či jiné informace, které si zákazník přeje zveřejnit.

3.1.4 Komunikace

Komunikace či propagace je jednou z nejdůležitějších oblastí, jak zvýšit povědomí o nabízeném produktu či službě. Velkým nedostatkem společnosti CITY - TOOLS, a především jejího vedení, je nedostatečné zaměření na propagaci společnosti a jejích služeb, které nabízí.

Zlepšení přehlednosti webové stránky, doplnění nabídky a ceník

Jisté kroky, které jsou však stále nedostatečné, byly učiněny již v roce 2015, kdy společnost CITY-TOOLS investovala do vytvoření webových stránek. Tato propagace společnosti pomocí webových stránek má nedostatky především v přehlednosti nabídky jednotlivých služeb. Vedení společnosti by mělo vytvořit jasnou propagační strategii a tuto strategii by měla zohlednit v úpravě webové stránky. Především by měly na webovou stránku být umístěny jednotlivé lokality, ve kterých společnost CITY-TOOLS působí, aby zákazník ihned zjistil kolik reklamních nosičů, v jím požadovaných lokalitách, společnost CITY-TOOLS nabízí. Další rozšíření webových stránek by mělo být především v otázce cen reklamních ploch, včetně všech informací týkajících se jednotlivých slev. Informace jako je přehled lokalit umístění jednotlivých reklamních ploch a přehled cen, včetně množstevních slev či slev z opakovaného nákupu, jsou stěžejní pro zákazníka, a proto by měly být hlavním obsahem webové stránky. Ostatní informace jsou již v podstatě rozšiřující a doplňující, a proto jim nemusí být věnováno tolik prostoru jako informacím o službě a její ceně. Dále by vedení společnosti mělo vytvořit koncept soutěží o různé produkty či slevové kupóny na pronájem reklamních ploch. Tyto akce by měly být propagovány především

na webových stránkách, kde by se elektronickou formou zákazníci do soutěží zapojili. Jednalo by se například o soutěž vytvoření námětu loga, či soutěž o nejlepší inovační nápad. Tyto soutěže by sloužily nejen jako propagační nástroj, ale také jako zdroj nápadů a názorů zákazníků či veřejnosti.

Využití jiných internetových serverů, sociálních sítí či videa k propagaci společnosti

Společnost CITY-TOOLS by měla rozšířit svoji propagaci také na jiné internetové servery. Mimo nákupu těchto služeb je možné také využít tzv. barterový obchod, tedy například za poskytnutí reklamní plochy na určitých internetových stránkách nabídnou naopak například určité množství reklamních ploch na městském mobiliáři zdarma pro danou společnost, se kterou společnost CITY-TOOLS spolupracuje v oblasti využívání internetové reklamy. Existuje mnoho způsobů jak si zajistit propagaci na jiných webových stránkách, mimo Jedním z nejrozšířenějších způsobů je využití tzv. bannerové reklamy. Dalším možným řešením je využití sociálních sítí, kde by měl být pracovník zodpovědný za komunikaci se zákazníky, aktivní a pravidelně rozvíjet povědomí o společnosti a jejích produktech. Je také velice důležité k rozšíření propagace společnosti využít dalších komunikačních kanálů jako je například televizní reklama či reklamní spot, který lze umístit na webovou stránku nebo na sociální síť.

Využití cíleného marketingu

Vedení společnosti by se mělo také zaměřit na tzv. cílenou propagaci, a to především na menší místní subjekty jakou jsou malé či rodinné společnosti, nebo také živnostníci. Tento druh komunikace by byl zaměřen hlavně na nabídku reklamních ploch místním a lokálním subjektům, které nemají zájem o celorepublikovou propagaci, ale vyhledávají pouze propagaci lokální. Ve společnosti by mělo být zřízeno pracovní místo, které se bude zabývat touto cílenou propagací. Nejdříve je nutné rozdělit Českou republiku na jednotlivé oblasti, kde společnost působí a má vystavěný městský mobiliář s reklamními plochami. Následně je nutné nalézt místní subjekty v každé z oblastí. Je velice důležité analyzovat strategii oslovení a promyslet způsob oslovení, aby cílená reklama byla úspěšná.

Důraz na komunikaci změn ve společnosti

Nedílnou součástí celopodnikové propagace je také propagace jednotlivých změn či inovačních řešení, které vedení společnosti realizuje či plánuje. Tyto inovační změny, které přináší nebo by alespoň měly přinášet zvýšení hodnoty pro zákazníka, musejí být komunikovány směrem ven ze společnosti, aby mohl být potenciál těchto změn plně využit.

3.1.5 Lidé

V otázce návrhů řešení v oblasti lidí z pohledu marketingového mixu ve společnosti CITY-TOOLS, je velice nutné rozdělit zainteresované lidi na zaměstnance společnosti a externí pracovníky, kteří kooperují se společností na způsob tzv. outsourcingu.

Vytvoření pracovních pozic: design / IT, marketing / komunikace, výkonný manažer

Ve společnosti by měla být vytvořena tři nová pracovní místa. V současnosti je výkonné řízení společnosti pouze v rukou jednatelky, která řídí tři oddělení. Jsou to oddělení obchodní, technické a finanční. Jedna z nových navrhovaných pracovních pozic, je pozice IT / design. Jednalo by se o pozici zaměstnance, který by vykonával zpracování designu reklamních kampaní dle zadání zákazníka. Další kompetencí tohoto zaměstnance by byla správa interní sítě, včetně zálohování dat, a podpora systému, který je navrhován pro propojení mezi počítačem a vzdálenou digitální reklamní plochou.

Druhá pracovní pozice, kterou by vedení společnosti mělo vytvořit, je pozice marketing / komunikace. Zaměstnanec na této pozici by vykonával především průzkumy veřejnosti a spokojenosti zákazníků, které by následně vyhodnocoval. Poté by zaměstnanec informoval vedení společnosti o výsledcích průzkumů a přání veřejnosti a zákazníků. Na základě těchto dat by byla zvolena propagační strategie, kterou by následně pracovník zajišťoval. Vzhledem ke skutečnosti, že společnost CITY-TOOLS vytváří služby, jak pro své zákazníky v podobě nabídky reklamních ploch, tak pro veřejnost prostřednictvím zajišťování výstavby městského mobiliáře, jako jsou

čekárny na zastávkách veřejné hromadné dopravy, je velice důležité, aby zaměstnanec na této pracovní pozici komunikoval se zákazníky, ale také s veřejností.

Pokud by společnost CITY-TOOLS využila uvedených návrhů a rozšířila by počet svých zaměstnanců, bylo by nezbytné, aby byla ve společnosti vytvořena pozice výkonného manažera. Zaměstnanec na manažerské pozici by zajišťoval především řízení jednotlivých zaměstnanců, jejich kooperaci mezi jednotlivými odděleními, dodržování termínů dle stanovených plánů a smluv, zadávání úkolů zaměstnancům a kontrola jejich plnění. Budou určeny pravidelné jednání mezi výkonným manažerem a jednatelkou společnosti, kde bude jednatelka sdělovat manažerovi své vize, plány a představu o řízení společnosti. Výkonný manažer bude představovat spojující prvek mezi jednatelkou společnosti a jejími zaměstnanci. Věcně bude společnost stále řídit jednatelka společnosti, ale formálně budou pravomoci přeneseny na výkonného manažera, který bude společnost řídit dle představ jednatelky. Jednatelka společnosti bude mít více času pro pravidelné schůzky se zastupiteli jednotlivých měst, kde se rozhoduje o další výstavbě městského mobiliáře s reklamními plochami, kde se řeší jednotlivé body smlouvy mezi městem a společností CITY - TOOLS jako jsou doba pronájmu, kolik procent ze zisku bude činit pronájem daného pozemku, napojení reklamních panelů na elektrické sítě a jiné smluvní záležitosti. Dále by jednatelka společnosti měla využít tento čas ke schůzkám s nejvýznamnějšími partnery a klienty, což je jeden z nejdůležitějších komunikačních kanálů.

Snížení počtu externích pracovníků servisu

Při využití návrhu digitalizace reklamních ploch, by společnost CITY-TOOLS měla postupně snižovat počet externích pracovníků, kteří se především zabývají výlepem papírových reklamních plakátů, pravidelnou údržbou a servisem městského mobiliáře. Nyní společnost spolupracuje s devíti externími pracovníky. Po digitalizaci poloviny reklamních ploch by společnost měla snížit počet těchto externích pracovníků alespoň o 30 %. Údržba jednotlivých čekáren na zastávkách veřejné hromadné dopravy není tolik časově náročná jako výlep jednotlivých reklamních plakátů, z tohoto důvodu by bylo možné snížit počet externích pracovníků. Každý externí pracovník by tak prováděl údržbu a servis na více čekárnách než jak je tomu v současnosti.

V současné době má na starost každý pracovník zhruba 40 čekáren s reklamními plochami. Po snížení počtu externích pracovníků by na jednoho pracovníka připadlo zhruba 60 čekáren na zastávkách veřejné hromadné dopravy.

Vytvoření sítě stálých dodavatelů

Společnost CITY-TOOLS využívá stálé dodavatelské služby především v oblasti výstavby městského mobiliáře, kde je hlavním dodavatelem subjekt Zámečnictví Janíček a vedlejším dodavatelem je společnost mmcitél a.s. Vytvoření sítě stálých dodavatelů by měla společnost především ve dvou oblastech, kterými jsou zajištění elektro-revize (kontrola stavu elektrického zařízení) reklamních panelů a opravy skleněných výplní čekáren na zastávkách veřejné hromadné dopravy. Vzhledem k velkému počtu lokalit, kde společnost CITY-TOOLS působí, je nezbytné vytvořit pravidelnou kooperaci s dodavatelem skleněných výplní čekáren v daných oblastech. Jedná se o velice často využívanou službu, protože jsou skleněné výplně čekáren často cílem vandalů. Vedení společnosti by mělo v každé lokalitě využívat jednoho stálého dodavatele skleněných výplní, který sklo vymění či opraví a instaluje zpět na čekárnu na zastávkách veřejné hromadné dopravy. Výběr dodavatele bude záviset především na jeho cenové nabídce a spolehlivosti.

V otázce elektro-revizí není nutné v každé lokalitě zajistit stálého dodavatele, protože se převážně jedná o nepravidelnou službu, kterou společnost CITY-TOOLS poptává. Každá provedená revize elektrického zařízení reklamního panelu má platnost 4 roky, a proto stačí spolupracovat pouze s jedním elektro technikem, který bude provádět elektro-revize a různé druhy elektro oprav po celé České republice. V případě rozšíření digitalizace reklamních ploch bude pravděpodobně nutné zvážit spolupráci s více elektro technickými pracovníky v různých lokalitách, kde společnost působí, aby nedocházelo k velkým čekacím lhůtám na opravy či servis reklamních panelů.

3.1.6 Materiální prostředí

Návrhy z pohledu materiálního prostředí jsou rozděleny na tři oblasti, kterými jsou materiální prostředí kancelářských prostor společnosti, pracovní oblečení

externích pracovníků a především materiální prostředí městského mobiliáře, kde se jedná hlavně o prostředí čekáren na zastávkách veřejné hromadné dopravy.

Modernizace a inovace městského mobiliáře

Nejdůležitějším faktorem pro zvýšení atraktivity reklamních ploch je modernizace a inovace městského mobiliáře, především tedy čekáren na zastávkách veřejné hromadné dopravy. Tyto čekárny jsou využívány veřejností, a čím více lidí se pohybuje v okolí těchto čekáren, tím více jsou pro zákazníky lukrativní reklamní plochy umístěné na těchto čekárnách. Společnost CITY-TOOLS by měla využít dostupných technologií a vytvořit komfortní prostředí, především pro cestující veřejné hromadné dopravy, kteří nejvíce využívají těchto čekáren. Společnost by měla instalovat dvě až čtyři zásuvky, které by sloužily pro nabíjení telefonů. Tyto zásuvky by byly napojeny na stejný zdroj energie, který využívají osvětlené reklamní panely. Dalším možným zlepšením je instalace wifi na nejvíce frekventované čekárny. Instalace wifi by se týkala především nejvíce lukrativních čekáren, kde obsazenost reklamních ploch dosahuje minimálně hodnoty 70 %. Významné zvýšení komfortu čekáren na zastávkách veřejné hromadné dopravy by přinesla také instalace automatů s občerstvením. Tyto automaty by nemusely být umístěny přímo v čekárně, ale v jejím blízkém okolí. Společnost CITY-TOOLS také v roce 2016 instalovala na zastávce v Brně – Jundrově malou knihovnu, kde si lidé mohou půjčit knížky. Tato instalace knihovny byla velice kladně přijata cestujícími i lidmi v okolí, a proto by společnost měla rozhodnout o rozšíření instalace malých knihoven na zastávkách veřejné hromadné dopravy. Velkou inovací v oblasti zvýšení komfortu pro cestující by byla instalace klimatizačního zařízení, které by bylo napojeno na stejný zdroj energie jako reklamní panel. Avšak vzhledem k velké spotřebě energie, která způsobuje velké finanční náklady, by tyto klimatizační zařízení byly instalovány pouze na nejvíce vytěžované čekárny na zastávkách veřejné hromadné dopravy. V otázce využívání klimatizačních zařízení by vedení společnosti muselo stanovit jasně daná pravidla a režim spuštění klimatizačních zařízení. Klimatizace by se měla využívat pouze při teplotách nad třicet stupňů, tedy pokud jsou v dané lokalitě tropické teploty.

Instalace kamerového systému

Pokud společnost využije uvedených návrhů, především pak digitalizace reklamních ploch, je nutné snížit riziko poškození městského mobiliáře. Vandalismus v souvislosti s poškození městského mobiliáře, a především pak poškození skleněných výplní či reklamních ploch, je pro společnost velkým problémem od jejího založení a vstupu na český trh. Vzhledem k častému poškození městského mobiliáře nejsou pojišťovny ochotny za přijatelnou cenu pojistit městský mobiliář, a proto jsou podstatnou částí nákladů společnosti CITY-TOOLS právě náklady na opravy městského mobiliáře. Alespoň částečným řešením tohoto problému je instalace bezpečnostních kamer na městský mobiliář či na objekty v blízkém okolí. Vzhledem k velkým nákladům na kamerový systém, jeho instalaci a provoz, by společnost měla zpracovat analýzu, která by vyhodnotila dvacet až třicet nejčastěji poničených čekáren za poslední tři roky. Následně by vedení rozhodlo o instalaci kamerového systému, který by snímal prostor těchto rizikových čekáren. Kvalitní bezpečnostní kamera s nočním viděním lze pořídit již za čtyři tisíce korun. Ty kvalitnější se pohybují v řádu desítek tisíc. Za předpokladu, že počet míst, na kterých bude společnost kamery instalovat je 30, tak při ceně pěti tisíc za jednu bezpečnostní kameru budou celkové náklady na pořízení těchto kamer 150 000,- Kč.

Bezpečnostní kamera



Obrázek č. 8: Bezpečnostní kamera

Zdroj: (4isp, 2017)

Na ostatní čekárny by byly instalovány tzv. kamerové atrapy, které by měly alespoň část vandalů odradit od poškozování městského mobiliáře. Pokud by tyto kamerové atrapy byly instalovány na zhruba 350 míst, tak při ceně sto korun za jednu kamerovou atrapu, by celkové náklady na tento nákup činily 35 000,-. Jednou z možných variant, která by ušetřila velkou část nákladů, je možnost nejdříve instalovat i na nejrizikovější čekárny pouze kamerové atrapy v hodně sto korun a po určitém čase vyhodnotit, zdali se poškozování městského mobiliáře na daných místech snížilo. V opačném případě by společnost CITY-TOOLS měla přistoupit k nákupu a instalaci skutečných bezpečnostních kamer.

Atrapa bezpečnostní kamery



Obrázek č. 9: Atrapa bezpečnostní kamery

Zdroj: (Best dárky, 2017)

Zlepšení uspořádání kancelářských prostor

V otázce vnitřního prostředí sídla společnosti CITY-TOOLS je určitým problémem využití a rozdělení kancelářských prostor. Celý prostor je rozdělen na tři kanceláře, které jsou využívány jednatelkou společnosti a jejími zaměstnanci. Nedostatkem je absence samostatné jednací místnosti, která by sloužila především pro přijímání návštěv z řad klientů, dodavatelů či městských zastupitelů. Tato místnost

by také mohla sloužit jako místo, které slouží k pravidelně konaným poradám. Tento problém by se dal vyřešit rozdělením největší kanceláře na dvě oddělené části.

Zakoupení firemního oblečení pro externí pracovníky

Externí pracovníci společnosti CITY-TOOLS nejsou jejími přímými zaměstnanci, a proto si veškeré prostředky zajišťují sami na vlastní náklady, nicméně by vedení společnosti mělo těmto externím pracovníkům zajistit firemní oblečení, aby při jejich práci údržby a servisu městského mobiliáře reprezentovaly společnost. Dalším důležitým faktorem je, že všichni lidé, kterými jsou cestující, řidiči veřejné dopravy a policie, uvidí ihned, že pracovník, který provádí servis je zaměstnancem dané společnosti a má plné právo manipulovat s částmi městského mobiliáře.

3.1.7 Procesy

Určité procesy již byly popsány v ostatních uvedených oblastech marketingového mixu. V oblasti produktu byly navrženy změny v procesu zprostředkování reklamního sdělení podpořeného sdělením doplňujících informací pomocí QR kódu. V oblasti distribuce byly popsány procesy propojení digitálních reklamních ploch a řídicích počítačů v sídle společnosti. Dále byl v oblasti distribuce popsán proces řízení objednávek.

Využití solární energie

Vedení společnosti by se mělo zaměřit na využití obnovitelných zdrojů, a to především v podobě využití solární energie. Solární panely by měly být instalovány na střechy jednotlivých čekáren na zastávkách veřejné hromadné dopravy. Energie získaná ze solárních panelů by měla být využita především pro provoz osvětlení reklamních ploch. Pokud společnost využije uvedených návrhů v podobě instalace zásuvek pro nabíjení mobilu a instalace wifi, tak by energie získaná ze solárních panelů mohla být využita také pro tyto účely. Využití této energie k provozu digitálních obrazovek je nepravděpodobné z důvodů velké spotřeby energie na provoz digitálních reklamních ploch. Nejdříve by měly být solární panely instalovány ve městě Brně,

kteře jako jedině vyžaduje zaplacení za energii, kteřá je získávána díky napojení na veřejné osvětlení.

Využití faktoringu a forfaitingu

Z důvodů občasného zpoždění plateb od zákazníků či odběratelů by společnost CITY-TOOLS měla využít možností tzv. faktoringu a forfaitingu, což jsou procesy odkoupení pohledávky za určitou provizi. Faktoring je smluvně sjednaný průběžný odkup krátkodobých pohledávek, nejčastěji do 180 dnů. Forfaiting je smluvně sjednaný průběžný odkup střednědobých a dlouhodobých pohledávek, zpravidla více než 180 dnů. Vzhledem k povaze většiny pohledávek, které společnost CITY-TOOLS má, je nejvhodnější, aby společnost využívala především faktoring, protože 80 % pohledávek společnosti je krátkodobých.

Zavedení systému CRM

Společnost CITY-TOOLS by měla implementovat systém CRM (Customer relationship management), tedy systém řízení vztahů se zákazníky. Zjednodušeně se dá CRM popsat jako databázovou technologii podporovaný proces shromažďování, zpracování a využívání informací o zákaznících společnosti. Systém CRM by ve společnosti zajišťoval komunikaci se zákazníkem, dodržování termínů, vzájemnou koordinaci a řízení. Vedení společnosti by se mělo zaměřit na poskytnutí co nejlepších služeb dle přání zákazníka. Informace získané díky implementaci CRM by měla společnost využít pro pochopení zákazníka a jeho požadavků, aby dle těchto požadavků nabízeli danou službu. Spokojený zákazník nemá důvod přecházet ke konkurenci, a proto by se společnost CITY-TOOLS měla soustředit na vytváření dlouhodobých vztahů se zákazníky a poskytovat jim co nejvyšší hodnotu. Pokud by vedení společnosti schválilo uvedený návrh na vytvoření nové pracovní pozice (marketing / komunikace), tak by tento zaměstnanec zodpovídal za řízení procesů v systému CRM.

Pravidelné využívání externího benchmarkingu

Vzhledem k rychle se měnící situaci na trhu je nezbytné, aby společnost CITY - TOOLS využívala proces benchmarkingu, a to především benchmarkingu

externího. Vedení společnosti by mělo stanovit pravidelné intervaly, kdy by byl prováděn průzkum trhu, a to především s ohledem na ostatní společnosti působící na stejném trhu jako společnost CITY-TOOLS. Je velice důležité, aby společnost CITY-TOOLS pravidelně srovnávala své produkty, procesy, ceny a jiné faktory s ostatními společnostmi působícími na stejném trhu. Jedině tímto chováním může společnost docílit neustálého zlepšování v různých oblastech a procesech ve společnosti. Nezbytné, pro správné využití benchmarkingu, je utvoření týmu pracovníků, který vytvoří dle instrukcí vedení jednotlivé otázky pro zkoumanou oblast. Velice důležité je dodržet zásady, že se ostatním společnostem se pokládají otázky pouze takové, na které tazající společnost může a chce také odpovídat.

3.2 Přínosy návrhů řešení

V této podkapitole jsou shrnuty přínosy jednotlivých návrhů v oblastech marketingového mixu služeb ve společnosti CITY-TOOLS. Jedná se o pravděpodobné a odhadované přínosy, které by jednotlivé návrhy měly společnosti přinést. Komplexně by tyto návrhy měly přinést zvýšení hodnoty pro zákazníky, stejně jako zvýšení počtu zákazníků, z toho plynoucí zvýšení tržeb a rozšíření všeobecného povědomí o společnosti CITY-TOOLS. Určité návrhy by měly přinést také snížení nákladů v určitých oblastech.

3.2.1 Přínosy změn v oblasti produktu

Digitalizace reklamních ploch, které jsou umístěné na městském mobiliáři, přinese společnosti především značné zvýšení atraktivity nabídky pro zákazníky. Pokud společnost využije také možnosti instalace reproduktorů na vybrané reklamní plochy, vytvoří audiovizuální reklamní nosič, který zaujme větší část veřejnosti, a proto bude tato reklama pro klienty, kteří propagují na reklamních plochách svůj produkt, mnohem atraktivnější. Po provedení digitalizace by se měl zvýšit počet zákazníků a tím pádem by se také měly zvýšit tržby.

Využití QR kódu přinese především možnosti pro klienta, jak při využití malé plochy, kterou QR kód zabírá, sdělit množství doplňujících informací, jakou jsou

neblížejší možná místa nákupu, či podrobnější informace o propagovaném produktu. Možnost využívání QR kódu přinese především zvýšení hodnoty služby pro zákazníka v podobě množství sdělovaných informací.

Expanze společnosti do vnitřních prostor jako jsou letiště, nádraží a nákupní centra přinese především nižší náklady na údržbu a servis, protože ve vnitřních prostorách nedochází k takovému opotřebení a není potřeba tak častá údržba a úklid jako u venkovních reklamních nosičů. Dalším přínosem expanze do vnitřních prostor je rozšíření portfolia nabídky společnosti CITY-TOOLS. Vzhledem k vyšší koncentraci lidí na místech jako jsou letiště, nádraží a obchodní centra, by měla společnost CITY - TOOLS mohla tyto reklamní plochy nabízet za vyšší prodejní ceny (zvýšení běžné ceny o 20 %), což by mělo přinést zvýšení tržeb.

Vedení společnosti CITY-TOOLS by mělo co nejdříve rozhodnout o prodeji nevýhodné investice v podobě nákupu nelukrativních billboardových ploch, především umístěných na domech v blízkosti dopravních komunikací. Přínosem tohoto prodeje bude alespoň částečný návrat nevýhodně investovaných finančních prostředků.

Výstavba tzv. turistických informačních čekáren, v turisticky vyhledávaných lokalitách, přinese společnosti CITY-TOOLS především zvýšení povědomí o společnosti mezi veřejností. Společnost výstavbou těchto čekárny s WC a informacemi o dané lokalitě především vytvoří službu lidem, kteří mohou v daných informačních čekárnách využít WC, automat na občerstvení, možnost nabít mobilní telefon. Na těchto turistických čekárnách budou umístěné maloformátové reklamní plochy, které mohou využít lokální subjekty pro propagaci místních turistických atrakcí či propagaci výrobků místních podnikatelů a živnostníků.

3.2.2 Přínosy změn v oblasti ceny

Největším přínosem vytvoření cenové mapy je hlavně zvýšení obsazenosti reklamních ploch, a to především v méně lukrativních lokalitách, kde se obsazenost pohybuje pod 30 %. Část zákazníků raději využije nabídku reklamních ploch za nižší ceny i v méně lukrativních lokalitách. Společnost vytvořením této cenové mapy získá nejen zvýšení obsazenosti jednotlivých reklamních ploch, ale dosáhne také zvýšení tržeb i za předpoklad nižších cen pronájmu v těchto lokalitách. Naopak zvýšení cen

pronájmu v nejvíce atraktivních lokalitách přinese společnosti CITY-TOOLS zvýšení tržeb, protože lze předpokládat, že v zákaznický atraktivních lokalitách, se i při zvýšení cen pronájmu nesníží obsazenost jednotlivých reklamních ploch.

Přínosem zavedení slev do nabídky je především zvýšení motivace zákazníků v podobě opakovaných nákupů či zvýšení poptávky v důsledku množstevních slev. Společnost CITY-TOOLS by zavedením slev pro opakované nákupy zlepšila nabídku pro dlouhodobé zákazníky, kteří jsou pro každou společnost velice důležití. Největším přínosem využívání množstevních slev, by měla být motivace zákazníků poptávat větší množství reklamních ploch k pronájmu. Přínosem by také mělo být zvýšení obsazenosti jednotlivých reklamních ploch.

Pokud vedení společnosti rozhodne při výstavbě městského mobiliáře s reklamním panelem o využívání obou stálých dodavatelů, mělo by dojít k úspoře finančních prostředků na výstavbu. Nyní společnost využívá samostatně služeb subjektu Zámečnictví Janíček a společnosti mmcité1 a.s. Vzhledem k faktu, že čekárna na zastávce veřejné hromadné dopravy lze vystavit samostatně bez reklamního panelu, který lze instalovat na čekárnu později až po výstavbě čekárny, může společnost využívat oba dodavatele pro jednu stavbu. Zámečnictví Janíček by vystavělo čekárnu bez reklamního panelu a následně by společnost mmcité1 a.s. instalovala na čekárnu reklamní panel. Kombinováním těchto dvou dodavatelů by mělo dojít k úspoře finančních prostředků až ve výši 10 000,- Kč při výstavbě jedné čekárny na zastávce veřejné hromadné dopravy.

3.2.3 Přínosy změn v oblasti distribuce

Největším přínosem vytvoření interaktivní mapy, která zprostředkuje nabídku společnosti CITY-TOOLS, je především zvýšení hodnoty pro zákazníka. Zákazník si sám dle svých představ vybere a prohlédne jednotlivé reklamní plochy a jejich okolí. Výhodou bude pro zákazníka fakt, že nemusí nikoho kontaktovat, ale sám podle svých časových možností si pomocí interaktivní mapy zvolí reklamní plochy, které chce využít pro propagaci svého produktu. Velkou výhodou pro zákazníka bude také fakt, že ihned uvidí, kdy jsou jednotlivé reklamní plochy obsazené či rezervované. Nyní se často stává, že zákazník poptává právě obsazené plochy, které nelze objednat. Tato

komunikace mezi zákazníkem a zaměstnancem o jednotlivých plochách a jejich obsazenosti stojí mnoho času jak zaměstnance společnosti, tak zákazníka. Interaktivní mapa by přinesla úsporu času zaměstnancům i zákazníkům také v této oblasti.

Společně s interaktivní mapou by měl být také implementován systém řízení objednávek, který bude plně provázaný s interaktivní mapou. Tento systém řízení objednávek přinese společnosti úsporu času zaměstnanců, protože objednávku systém vygeneruje dle zadaných reklamních ploch zákazníkem pomocí interaktivní mapy. Zaměstnanec tedy nemusí objednávku, včetně možných sraček z ceny, vytvářet. Vše vytvoří tento systém řízení objednávek. Největším přínosem pro zákazníka je zvýšení komfortu objednání pronájmu reklamní plochy, tedy i zvýšení hodnoty pro zákazníka, a především fakt, že po vygenerování objednávky systémem vidí zákazník ihned konečnou cenu včetně jednotlivých slev množstevních či z opakovaného nákupu. Přínosem pro společnost je úspora času zaměstnance, který může pracovat na jiných pracovních úkolech.

Pokud vedení společnosti schválí inovaci reklamních ploch v podobě jejich digitalizace, tak dojde k úspoře nákladů na externí pracovníky, kteří provádějí výlep papírových reklamních plakátů. Distribuce jednotlivých reklamních kampaní bude mnohem efektivnější, protože distribuce služby bude probíhat pomocí propojení počítače v kanceláři společnosti a digitální plochy. Výhodou bude taky možnost rychle a operativně měnit jednotlivé motivy reklamních kampaní na digitálních reklamních plochách. Přínosem bude efektivnější a rychlejší distribuce služby a především úspora nákladů na externí pracovníky. Tato úspora nákladů bude spočívat především ve snížení počtu externích pracovníků, kteří budou provádět pouze servis a údržbu městského mobiliáře. Dojde taky k úsporám v podobě proplácených nákladů na benzín při realizaci reklamních kampaní.

Přínosem využívání QR kódu pro sdělování doplňujících informací o produktu, je především výhoda ve využití malé plochy s minimálními náklady a rozšíření nabídky služeb pro zákazníky. Veřejnost má tak možnost dozvědět se pomocí QR kódu například nejbližší možné místo nákupu či více informací o daném produktu. Využíváním QR kódu zlepší společnost také svou image na trhu, díky využívání moderních technologií pro sdělování informací.

3.2.4 Přínosy změn v oblasti komunikace

Vylepšení webových stránek společnosti by mělo přinést především zvýšení hodnoty pro zákazníky v podobě uživatelsky přívětivého prostředí na webových stránkách. Větší přehlednost webových stránek ušetří čas zákazníkům při hledání informací. Velkým přínosem by mělo být umístění přehledného ceníku nabízených služeb a umístění jednotlivých lokalit, kde společnost CITY-TOOLS působí. Pokud vedení společnosti rozhodne o využití návrhu v podobě vytvoření interaktivní mapy, může právě tato mapa sloužit ke sdělení informací ohledně lokalit, kde společnost působí. Tato zlepšení webových stránek by měla vést především ke spokojenosti zákazníka a vytváření dlouhodobého vztahu se zákazníky.

Přínosem využívání jiných internetových serverů k propagaci společnosti CITY - TOOLS je bezpochyby zvýšení povědomí o společnosti mezi veřejností. Pokud společnost zacílí propagaci na servery, kde se často pohybují podnikatelé či živnostníci, je velkou šancí získat další zákazníky právě z řad podnikatelů či živnostníků, kteří navštívili danou webovou stránku, kde se vyskytuje propagace služeb, které společnost CITY-TOOLS nabízí. Tyto návrhy by měly vést ke zvýšení obsazenosti a také ke zvýšení tržeb.

Značný pozitivní dopad by mělo mít využívání cíleného marketingu či propagace. Pokud by vedení společnosti rozhodlo o využití cílené propagace, měla by společnost získat lokální zákazníky, kterými jsou malé podnikatelské subjekty či živnostníci. Jedná se o cílenou propagaci právě v lokalitách, kde působí, měla by společnost získat nové zákazníky, což by mělo zvýšit obsazenost jednotlivých reklamních ploch a v důsledku by mělo také dojít ke zvýšení tržeb.

Velice důležitou oblastí marketingu je propagace změn, které ve společnosti CITY-TOOLS proběhly či proběhnou. Tato propagace změn by měla zákazníkům poskytnout veškeré informace o inovacích a zlepšeních ve společnosti. Společnosti by to mělo přinést zvýšení počtu zákazníků v důsledku provedených inovací a především zvýšení hodnoty pro zákazníky stávající.

3.2.5 Přínosy změn v oblasti lidí

V případě, že vedení realizuje návrhy vytvoření pracovních pozic IT / design, marketing / komunikace a výkonný manažer, získá společnost následující přínosy. Pracovník na pozici IT / design přinese společnosti především zabezpečení v oblasti počítačové podpory. Pokud společnost bude realizovat návrh na digitalizaci reklamních ploch, tak právě tento pracovník bude zajišťovat podporu propojení mezi počítačem a digitální plochou, včetně veškerého servisu informačních sítí, což přinese společnosti zajištění chodu a pravidelného servisu všech informačních systémů ve společnosti. Další náplní toho pracovníka bude dle zadání zákazníků vytvářet či designovat reklamní kampaně. Tento fakt zvýší hodnotu služby pro zákazníka, což vytvoří lepší vztahy mezi společnostmi a především dlouhodobými zákazníky.

Pracovník na pozici marketing / komunikace by měl společnosti především přinést zajištění potřebných informací v oblasti přání a požadavků zákazníků, ale měl by se také zabývat stížnostmi zákazníků, tedy zpětnou vazbou. Tento pracovník by se měl zaměřit na sběr a analýzu dat jak z trhu, tak analýzu veřejnosti. Následně po vyhodnocení těchto informací by předal výsledky jednotlivých analýz vedení a to by rozhodlo o změnách, případně také o způsobu propagace společnosti. Tento pracovník by následně zodpovídal za provedení propagace dle požadavků vedení společnosti CITY-TOOLS. Tyto kroky by vedly k lepšímu poznání zákazníka, a pokud by se dle těchto přání společnost chovala, tak by to přineslo zvýšení hodnoty pro zákazníka, což by mělo zlepšit vztahy se stávajícími zákazníky, ale mělo by to také zvýšit zájem nových zákazníků o služby společnosti.

Pozice výkonného manažera by měla především rozdělit práci jednatelky, které nyní vykonává veškerou vedoucí práci. Vytvoření pozice výkonného manažera ve společnosti by jasně zvýšilo efektivitu řízení a vedení zaměstnanců, a to především v delegování úkolů, jejich průběžné a výsledné kontrole a také v kooperaci mezi jednotlivými odděleními. Přínosem pro společnost CITY-TOOLS by bylo především využití času jednatelky pro setkání s nejdůležitějšími klienty, jednání se zastupiteli měst a městských částí, se kterými je uzavírána smlouva o výstavbě městského mobiliáře, a pro zajišťování finančních prostředků. Aby bylo rozdělení těchto dvou pracovních pozic skutečným přínosem pro společnost, měly by být konány pravidelné porady mezi

jednatelkou společnosti a výkonným manažerem, aby společnost směřovala dle představ majitele, kterou je ve společnosti CITY-TOOLS její jednatelka.

Pokud vedení realizuje návrh digitalizace reklamních ploch, tak lze snížit počet externích pracovníků, kteří vylepují papírové plakáty. Po digitalizaci by externí pracovníci prováděli pouze běžnou údržbu a servis městského mobiliáře. Vzhledem k tomu, že by tyto práce byly prováděny jednou za měsíc, tak by bylo možné snížit počet externích pracovníků z devíti na šest. Mezi těchto šest pracovníků by byly rozděleny všechny oblasti, kde společnost CITY-TOOLS vlastní městský mobiliář. Přínosem by bylo hlavně snížení nákladů společnosti na externí pracovníky. Vzhledem k faktu, že nyní pravidelně devět pracovníků provádí údržbu dvakrát měsíčně, tak při údržbě prováděné jednou za měsíc a snížení počtu pracovníků na šest, by došlo k snížení nákladů až o dvě třetiny.

V případě, že společnost využije doporučení a zajistí si síť dodavatelů, především dodavatelů lepeného skla, které je využíváno jako výplní čekáren na zastávkách veřejné hromadné dopravy, tak sníží náklady, které musí vynakládat externím pracovníkům, aby zajistili výměnu skleněné výplně. Pokud společnost v každé oblasti, kde působí, vytvoří spolupráci s dodavatelem skel, lze také očekávat vyjednání určité slevy za pravidelný odběr, což by opět snížilo náklady na opravy městského mobiliáře.

3.2.6 Přínosy změn v oblasti materiálního prostředí

Modernizace celého městského mobiliáře přinese zlepšení image společnosti CITY-TOOLS mezi veřejností, kteří jsou jeho uživateli, ale také mezi zákazníky, kteří budou vnímat modernizaci jako zvýšení atraktivity jednotlivých reklamních ploch, vzhledem k zvýšenému pohybu lidí. Modernizace jako je možnost nabíjení mobilního telefonu, malé knihovny, automat s občerstvením či instalace wifi, by mělo společnosti také zlepšit konkurenceschopnost na trhu, protože její reklamní plochy se stanou lukrativnějšími, díky velkému počtu lidí využívajících inovace městského mobiliáře.

Po instalaci kamerového systému na městský mobiliář či v jeho blízkém okolí, by mělo dojít ke snížení poškozování čekáren, především pak skleněných výplní, na zastávkách veřejné dopravy. Na vytipovaných místech, kde bývá vandalismus

nejčastěji, by byly instalovány skutečné kamery, které by měly sloužit jako důkazní materiál, který lze využít proti člověku, co poškodil městský mobiliář společnosti CITY-TOOLS. Na ostatní čekárny by byly instalovány pouze levné kamerové atrapy, které by měly lidi odradit od poškození městského mobiliáře.

Přínosem vzniku jednací místnosti je především reprezentativní charakter. Jednání, které by jednatelka prováděla s významnými zákazníky, dodavateli, městskými zastupiteli a dalšími zainteresovanými lidmi. Hlavními přínosy by tedy bylo zlepšení image společnosti a také větší komfort pro lidi přicházející na jednání s jednatelkou společnosti. Z firemního pohledu by naopak znamenal tento fakt zvýšení komfortu pro zaměstnance, kteří by nebyli rušeni od práce z důvodů probíhajícího jednání.

Zlepšení image společnosti by také přineslo jednotné oblečení pro externí pracovníky, kteří provádí servis a údržbu. Vzhledem k tomu, že kvůli údržbě často zastavují přímo u městského mobiliáře na zastávce veřejné dopravy, tak jednotné a firemní oblečení s jasným značením společnosti by okolí informovalo o skutečnosti, že tento pracovník je způsobilý k manipulaci, údržbě a servisu městského mobiliáře.

3.2.7 Přínosy změn v oblasti procesů

Instalace solárních panelů na střechy čekáren by společností měla přinést především úsporu finančních prostředků, které jsou vynakládány na zajištění energie. Pokud by společnost realizovala návrhy, jako jsou instalace wifi, automat s občerstvením a zásuvky pro nabíjení mobilních telefonů, tak by mohla pro jejich napájení využít právě energii získanou ze solárních panelů. Další výhodou by také bylo zlepšení image jako společnosti, která podporuje ekologické chování. Již nyní se společnost snaží chovat ekologicky v podobě lepení černých papírových siluet ptactva na skleněné výplně, aby předcházela úmrtí ptáků v důsledku nárazu do skleněné výplně. Další výhodou instalace solárních panelů je možnost společnosti využít dotace na jejich nákup.

Využívání smluvně domluveného odkupu pohledávek, tedy využívání faktoringu a forfaitingu, by mělo podstatně snížit riziko ohrožení likvidity společnosti CITY - TOOLS. Společnost by se nemusela zabývat zasíláním upomínek dlužníkům a tento čas by mohli zaměstnanci využít na vykonávání jiné důležité práce.

Při úspěšné implementaci systému řízení vztahů se zákazníky – CRM, by společnost získala komplexní přehled o jednotlivých zákaznících, kteří využívají služeb společnosti CITY-TOOLS. Řízení vztahů se zákazníky by bylo propojeno s navrženým systémem řízení objednávek, který je součástí nově vytvořené interaktivní mapy. Podporu systému CRM by zajišťoval pracovník na pozici marketing / komunikace. Největším přínosem zavedení systému CRM by pro společnost bylo množství získaných dat o zákaznících, především o jejich chování, přáních, požadavcích, ale také o jejich stížnostech.

Pokud společnost bude provádět pravidelné srovnávání, tedy benchmarking, získá tím nejen informace o chování a situaci v jiné společnosti, která působí na trhu, ale může tyto informace využít ve svůj prospěch v podobě zlepšení jednotlivých procesů ve společnosti CITY-TOOLS právě díky získaným informacím jak se chovají ostatní společnosti. Aby měl benchmarking opravdu přínos, musí jej společnost chápat jako nástroj, které je nutno využívat pravidelně, aby bylo dosaženo zlepšení v jednotlivých oblastech.

3.3 Vyhodnocení dosažení cílů

Volba hlavního cíle byla ovlivněna zvolenou strategií, která spočívá ve snaze nejdříve maximalizovat tržby, a to pomocí zvýšení počtu zákazníků, zvýšení obsazenosti reklamních ploch a zvýšení hodnoty pro zákazníka. Po zavedení jednotlivých navrhovaných změn by mělo dojít k optimalizaci procesů, která by vedla především k minimalizování nákladů. Tyto uvedené skutečnosti by měly mít v důsledku přímý vliv na zvýšení konkurenceschopnosti společnosti CITY-TOOLS na trhu.

Hlavním cílem této práce je navrnutí jednotlivých řešení, vedoucích ke zlepšení současného stavu společnosti v oblastech marketingového mixu, které zvýší tržby ve společnosti CITY-TOOLS. Za předpokladu, že současná ekonomická situace zůstane nadále pozitivní, lze očekávat růst tržeb ve společnosti CITY-TOOLS i za předpokladu, že by vedení společnosti neschválilo realizaci navrhovaných změn. Avšak v případě, že vedení společnosti realizuje alespoň 50 % možných návrhů řešení, tak by mělo dojít k podstatně vyššímu nárůstu tržeb. Pokud bude společnost dostatečně propagovat realizované změny, tak by mělo nastat zvýšení tržeb do tří měsíců od uvedení změn

do plného provozu. Vzhledem ke skutečnosti, že se nyní české ekonomice daří, tak lze předpokládat pozitivní dopad na marketingové a reklamní trhy, na kterých se společnost CITY-TOOLS pohybuje. Předpokládané zvýšení tržeb neleze tedy celé přičítat daným změnám, které by společnost realizovala, ale je pravděpodobné, že určité zvýšení tržeb by nastalo i v případě, že by ve společnosti nedošlo k realizaci navrhovaných změn. Tento fakt je způsoben především velice dobrým stavem české ekonomiky, což má přímý vliv na pozitivní stav na reklamním trhu.

Hlavního cíle bude dosaženo prostřednictvím realizace jednotlivých návrhů, které mají přímý dopad na zvýšení tržeb. Pro dosažení hlavního cíle je tedy nezbytné, aby došlo ke zvýšení počtu zákazníků a zvýšení obsazenosti reklamních ploch. Zvýšení počtu zákazníků a zvýšení obsazenosti reklamních ploch by měla společnost dosáhnout díky realizaci jednotlivých návrhů, které přinesou zvýšení hodnoty pro zákazníky, a díky tomu se zvýší poptávka po dané službě. Pro dosažení zvýšení počtu zákazníků a zvýšení obsazenosti reklamních ploch je stěžejní realizovat návrhy, které byly zpracovány převážně v oblasti komunikace.

Jako dílčí cíl této práce bylo zvoleno pomocí realizace jednotlivých návrhů, dosažení zvýšení obsazenosti reklamních ploch, zvýšení počtu zákazníků, zvýšení hodnoty pro zákazníka, snížení či minimalizace nákladů a zvýšení konkurenceschopnosti. Dílčí cíle jako zvýšení obsazenosti reklamních ploch, zvýšení počtu zákazníků a zvýšení hodnoty pro zákazníka přímo a úzce souvisí s hlavním cílem, kterým je zvýšení tržeb. Při dosažení zvýšení obsazenosti reklamních ploch dojde logicky také ke zvýšení tržeb, a to i za předpokladu, že na málo atraktivních plochách bude cena pronájmu snížena. Stejný vliv na vývoj tržeb bude mít zvýšení počtu zákazníků, což i za předpokladu vytvoření cenové mapy, bude znamenat zvýšení tržeb.

Jako další dílčí cíl bylo zvoleno minimalizovat náklady a dosažení zvýšení konkurenceschopnosti. Právě konkurenceschopnost je úzce propojena s minimalizací nákladů. Pokud vedení společnosti CITY-TOOLS rozhodne o realizaci možných návrhů řešení, především v oblastech údržby a servisu městského mobiliáře, tak by mělo dojít ke snížení nákladů. Snížení nákladů má vliv na zvýšení konkurenceschopnosti, a proto pokud dojde k realizaci možných návrhů řešení, které způsobí snížení nákladů, dojde zároveň také ke zvýšení konkurenceschopnosti.

Závěr

Cílem této práce je zpracování takových návrhů, které by měly zlepšit současnou situaci ve všech oblastech marketingového mixu ve společnosti CITY-TOOLS a povedou ke zvýšení tržeb ve společnosti. V této práci byly využity analýzy vnitřního a vnějšího prostředí společnosti, jejichž výsledky vytvořily podklad pro zpracování jednotlivých návrhů. Pro analýzu vnějšího prostředí byla využita analýza PESTLE, Porterova analýza pěti konkurenčních sil, benchmarking a marketingový výzkum. Pro analýzu vnitřního prostředí byla využita metoda VRIO a metoda 7S. Celkový pohled na aktuální situaci uvnitř i vně společnosti byl poté zpracován pomocí SWOT analýzy.

Realizací jednotlivých návrhů by mělo být docíleno především zvýšení tržeb, zvýšení konkurenceschopnosti a minimalizace nákladů. Mezi hlavní a nejdůležitější návrhy patří modernizace městského mobiliáře a digitalizace reklamních panelů, dále je to vytvoření cenové mapy a portfolia slev, vytvoření interaktivní mapy, rozšíření komunikačních kanálů, vytvoření nových potřebných pracovních pozic.

Předpokládané náklady na realizaci návrhů se pohybují v řádu sedmi až deseti milionů, které by společnost měla převážně financovat pomocí cizího kapitálu, především pak pomocí bankovního úvěru či vstupem nového investora do společnosti, a dotacemi na systémy využívající obnovitelné zdroje.

V případě schválení realizace jednotlivých návrhů by mělo být patrné zlepšení a csplnění hlavního cíle, v podobě zvýšení tržeb ve společnosti, dosaženo do jednoho roku od realizace návrhů.

Seznam použitých zdrojů

AHD ANALOGOVÉ KAMERY. 4ISP - CCTV kamery, bezpečnostní kamery, kamerové systémy [online]. Dostupné z: <https://cctv.inshop.cz/novinky-cctv/ahd-stropni-bezpecnostni-kamera-s-rozlisenim-720p?gclid=CNqh0-TE59MCFVOZGwodwhoAUw>

ATRAPA BEZPEČNOSTNÍ KAMERY | BESTDARKY.CZ. Dárky pro všechny se slevou až 85% | Bestdarky.cz [online]. Dostupné z: <https://www.bestdarky.cz/atrapa-bezpecnostni-kamery-p-3687.html?gclid=CM7p0JvE59MCFcW4Gwod01ENmQ>

FORET, Miroslav, et al. *Marketing základy a postupy*. Praha: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-558-X

FOTR, Jiří, Jiří DĚDINA a Helena HRŮZOVÁ. *Manažerské rozhodování*. Praha: EKOPRESS, 2003. ISBN 80-86119-69-6

HADRABA, Jaroslav. *Marketing, produktový mix, tvorba inovací produktů*. Plzeň: Aleš Čeněk s.r.o., 2004. ISBN 80-86473-89-9

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-4670-8

JANEČKOVÁ, Lidmila a Miroslava VAŠTÍKOVÁ. *Marketing služeb*. Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 80-7169-995-0

JIRÁSEK, Jaroslav. *Management budoucnosti*. Praha: Professional Publishing, 2008. ISBN 978-80-86946-82-5

KOTLER, Philip, et al. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-1911-5

MEDIA CHECK. MEDIA CHECK [online]. Dostupné z: <http://www.mediacheck.cz/>

MÜHLBACHOVÁ, Martina et al. *Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků*. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004. ISBN 80-02-01686-6

NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. *Benchmarking – mýty a skutečnost*. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6

NEZAMĚSTNANOST | PENÍZE.CZ. *Penize.cz - Půjčky, Kurzy měn, Akcie, Hypotéky, Bydlení, Daně* [online]. Copyright © 2000 [cit. 11. 05. 2017]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/nezamestnanost>

OCHRANA PTÁKŮ. *Ochrana ptáků* [online]. Copyright © 2012 Všechna práva vyhrazena. [cit. 11. 05. 2017]. Dostupné z: <http://www.ochranaptaku.cz/>

OUTDOOROVÁ REKLAMA KTEROU SI MŮŽE DOVOLIT KAŽDÝ – CITY TOOLS. *Outdoorová reklama kterou si může dovolit každý - CityTools* [online]. Copyright © Copyright 2017 [cit. 1. 05. 2017]. Dostupné z: <http://www.citytools.cz/>

PAULOVČÁKOVÁ, Lucie. *Marketing – přístup k marketingovému řízení*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015. ISBN 978-80-7452-117-1

PROMĚNY TABÁKOVÉ REKLAMY | MEDIAGURU. *MediaGuru - reklama, marketing a média očima Gurua* [online]. Copyright © 2017 PHD, a.s., všechna práva vyhrazena. [cit. 12. 05. 2017]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/2013/04/promeny-tabakove-reklamy/>

TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2003. ISBN 80-213-0922-9

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Marketing od myšlenky k realizaci*. Praha: Professional Publishing, 2011. ISBN 978-80-7431-042-3

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb – efektivně a moderně.*

2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5037-8

VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN - MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI
ČESKÉ REPUBLIKY. Justice.cz [online]. Copyright © 2012 [cit. 11. 05. 2017].

Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=578752>

VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN - MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI
ČESKÉ REPUBLIKY. Justice.cz [online]. Copyright © 2012 [cit. 01. 05. 2017].

Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=542770>

VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN - MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI
ČESKÉ REPUBLIKY. Justice.cz [online]. Copyright © 2012 [cit. 09. 05. 2017].

Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=713411>

VYSEKALOVÁ, Jitka, et al. *Marketing.* Praha: Nakladatelství Fortuna, 2006.

ISBN 80-7168-979-3

Seznam obrázků

Obrázek č. 1.....	18
Obrázek č. 2.....	42
Obrázek č. 3.....	58
Obrázek č. 4.....	63
Obrázek č. 5.....	63
Obrázek č. 6.....	65
Obrázek č. 7.....	73
Obrázek č. 8.....	89
Obrázek č. 9.....	90

Seznam grafů

Graf č. 1.....	41
----------------	----

Seznam příloh

Příloha č. 1.....	I
Příloha č. 2.....	IV
Příloha č. 3.....	VII
Příloha č. 4.....	XI

Přílohy

Příloha č. 1:

DOTAZNÍK 1 – veřejnost

Dobrý den, prosíme Vás tímto o vyplnění krátkého dotazníku, který se týká městského mobiliáře, především pak čekáren na zastávkách veřejné hromadné dopravy. Dotazník obsahuje deset uzavřených otázek. Zakroužkováním prosím vyberte jednu z možných odpovědí. Vyplněním toho dotazníku se můžete podílet na výzkumu, jehož cílem je zjištění spokojenosti uživatelů městského mobiliáře a zlepšení veřejného prostranství v podobě většího komfortu pro cestující MHD.

Na začátku dotazníku Vás prosíme o zakroužkování skupiny, do které patříte:

Pohlaví: muž / žena

Věk: 18-30 / 31- 50 / 51 a více

Vzdělání: základní / středoškolské / vysokoškolské

1. otázka: Jak často využíváte MHD?

- méně než 3x za měsíc
- 1x – 2x týdně
- 3x – 4x týdně
- téměř denně

2. otázka: Využíváte čekárny na zastávkách veřejné dopravy při čekání na spoj?

- vždy
- občas
- téměř ne
- nikdy

3. otázka: Víte, kdo je vlastníkem většiny čekáren ve městech na zastávkách veřejné dopravy?

- stát
- dopravní podnik daného města
- soukromý subjekt
- město

4. otázka: Žádali jste někdy o výstavbu městského mobiliáře ve Vašem okolí?

- ano
- ne

5. otázka: Jaký názor zastáváte v otázce ekologického užívání mobiliáře jako je například napájení energií pomocí solárních panelů?

- souhlasím
- spíše souhlasím
- spíše nesouhlasím
- nesouhlasím

6. otázka: Myslíte si, že čekárny mají dostatečnou kapacitu například při nepříznivém počasí?

- ano
- ne

7. otázka: Jaký je Váš názor na instalaci malé knihovny na jednu z čekáren v brněnské části Jundrov? (Od konce roku 2015 je v dané čekárně možnost vypůjčení knih zdarma).

- souhlasím
- nesouhlasím
- je mi to jedno

8. otázka: V jakém stavu se nachází čekárny na zastávkách veřejné dopravy ve vašem okolí?

- v dobrém stavu
- spíše v dobrém stavu
- spíše ve špatném stavu
- ve špatném stavu

9. otázka: Obtěžují Vás osvětlené reklamy umístěné na bocích čekárny na zastávkách veřejné dopravy?

- ne
- spíše ne
- spíše ano
- ano

10. otázka: Ovlivnila Vás někdy reklama na městském mobiliáři, ve smyslu budoucího nákupu dané služby či zboží?

- ano často
- výjimečně ano
- jednou
- nikdy

Děkujeme za vyplnění dotazníku a přejeme hezký den.

Příloha č. 2:

DOTAZNÍK 2 – zákazníci

Dobrý den, prosíme Vás tímto o vyplnění krátkého dotazníku, který se týká výzkumu spokojenosti klientů společnosti CITY-TOOLS. Dotazník obsahuje deset uzavřených otázek. Zakroužkováním prosím vyberte jednu z možných odpovědí. Vyplněním toho dotazníku poskytnete společnosti CITY-TOOLS zpětnou vazbu a za vyplnění dotazníku získáte 5 % slevu na příští objednávku.

1. otázka: Kde jste se dozvěděli o službách, které nabízí společnost CITY-TOOLS?

- na internetu
- díky doporučení
- z kontaktu na městském mobiliáři
- od mediální agentury
- od zastupitelů měst
- jiným způsobem

2. otázka: Jaký byl Váš motiv pro výběr právě této formy marketingové propagace?

- nižší náklady
- dostupnost veřejnosti
- efektivní formát
- jiné

3. otázka: Jste spokojeni se službami, které poskytuje společnost CITY-TOOLS?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

4. otázka: Jste spokojeni s komunikací mezi Vámi a společností CITY-TOOLS?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

5. otázka: Jak často využíváte služby společnosti CITY-TOOLS?

- poprvé
- méně než 4x za rok
- méně než 8x za rok
- více než 8x za rok

6. otázka: Na jaký časový úsek jste měli objednanou kampaň?

- 14 dní
- měsíc
- 1 – 5 měsíců
- více než 5 měsíců

7. otázka: Kdyby společnost CITY-TOOLS vytvořila systém stížností, využil/a by, jste jej?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

8. otázka: Bylo Vaše očekávání z pohledu poskytovaných služeb v souladu se skutečností?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

9. otázka: Pokládáte reklamní panely umístěné na městském mobiliáři za dostatečně modernizované?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

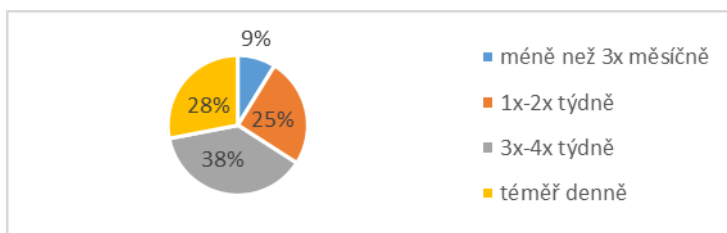
10. otázka: Myslíte si, že je výhodou skutečnost, že je společnost CITY-TOOLS, jako jediná z velkých hráčů na trhu, českou společností?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Děkujeme za vyplnění dotazníku a přejeme hezký den.

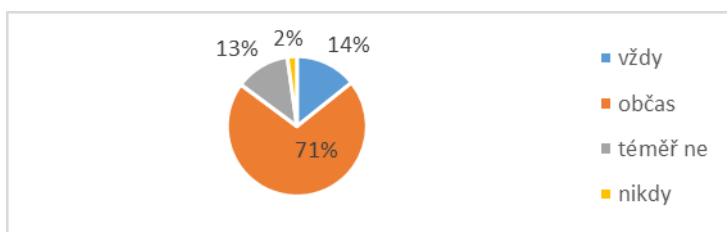
DOTAZNÍK – veřejnost - vyhodnocení

1. otázka: Jak často využíváte MHD?



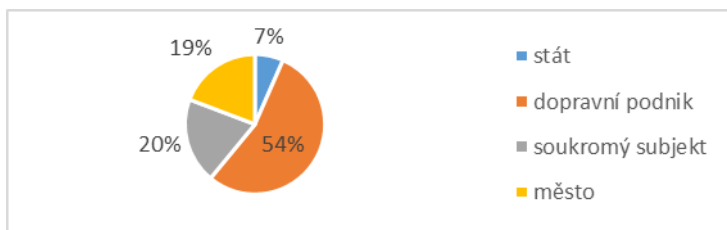
Výzkum prokázal, že 66 % dotázaných respondentů využívá veřejnou hromadnou dopravu minimálně 3x týdně, což značí, že více než polovina dotázaných se pravidelně pohybuje v blízkosti městského mobiliáře s reklamními panely.

2. otázka: Využíváte čekárny na zastávkách veřejné dopravy při čekání na spoj?



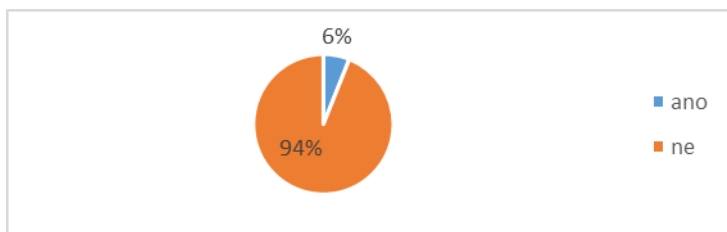
Výsledky výzkumu poukazují na fakt, že pouze 15 % dotázaných respondentů téměř nikdy nevyužívá čekáren na zastávkách veřejné hromadné dopravy. Pro drtivou většinu lidí však čekárny slouží jako ochrana především proti nepříznivému počasí.

3. otázka: Víte, kdo je vlastníkem většiny čekáren ve městech na zastávkách veřejné dopravy?



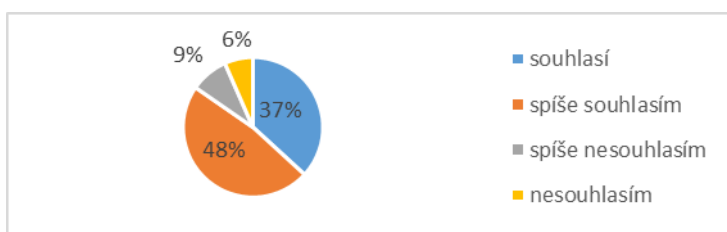
Z výzkumu je patrné, že více než polovina dotázaných respondentů si myslí, že čekárny na zastávkách veřejné hromadné dopravy jsou vlastnictvím dopravního podniku. Pouze 20 % dotázaných si je vědomo, že městský mobiliář je převážně soukromým majetkem.

4. otázka: Žádali jste někdy o výstavbu městského mobiliáře ve Vašem okolí?



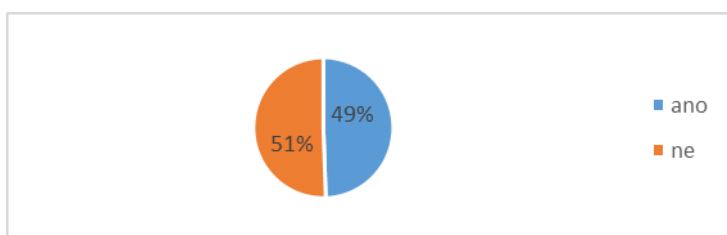
Výzkum jasně prokázal, že drtivá většina dotázaných respondentů je pasivních v otázce předložení požadavku na zastupitelstvu města o potřebě výstavby čekárny na dané zastávce veřejné dopravy.

5. otázka: Jaký názor zastáváte v otázce ekologického užívání mobiliáře jako je například napájení energií pomocí solárních panelů?



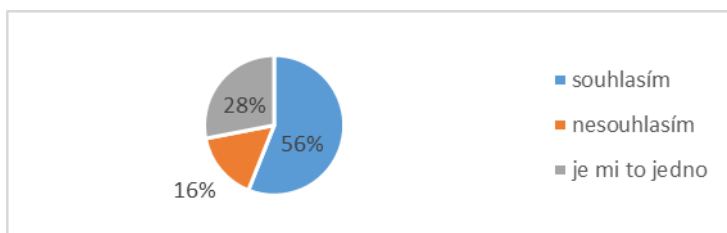
Výsledky výzkumu ukazují skutečnost, že 85 % dotázaných respondentů souhlasí s ekologickým provozem městského mobiliáře, především v oblasti napájení energií získané ze solárních panelů umístěných na střeše městského mobiliáře.

6. otázka: Myslíte si, že čekárny mají dostatečnou kapacitu například při nepříznivém počasí?



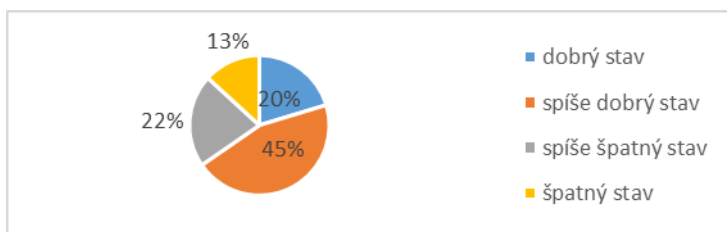
V této otázce ukázal výzkum rozdělení názorů dotázaných respondentů na kapacitu čekáren na zastávkách veřejné dopravy. 49 % dotázaných, si myslí, že kapacita čekáren je dostačující, naopak 51 % dotázaných by uvítala výstavbu čekáren s větší kapacitou.

7. otázka: Jaký je Váš názor na instalaci malé knihovny na jednu z čekáren v brněnské části Jundrov? (Od konce roku 2015 je v dané čekárně možnost vypůjčení knih zdarma).



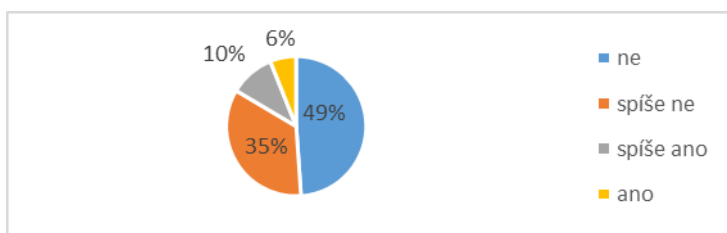
Z výzkumu plyne, že více než polovina dotázaných respondentů by ocenila zvýšení komfortu čekárny v podobě instalace malé knihovny s možností libovolně si vypůjčit knihy.

8. otázka: V jakém stavu se nachází čekárny na zastávkách veřejné dopravy ve vašem okolí?



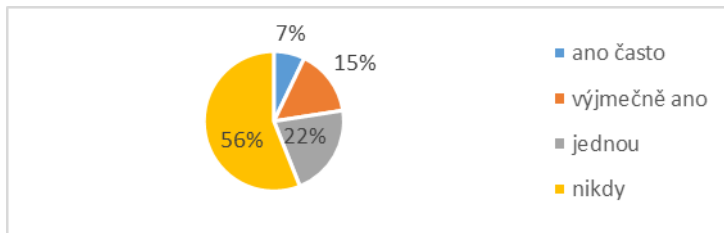
Dle vyhodnocených odpovědí z dotazníku v oblasti stavu městského mobiliáře lze pozorovat, že téměř dvě třetiny dotázaných respondentů jsou s čekárnami v jejich okolí spokojeni.

9. otázka: Obtěžují Vás osvětlené reklamy umístěné na bocích čekárny na zastávkách veřejné dopravy?



Z výzkumu je patrná skutečnost, že drtivá většina dotázaných není obtěžována umístěnou osvětlenou reklamní plochou. Pouze 6 % dotázaných respondentů odpovědělo, že jsou obtěžováni osvětlenou reklamní plochou.

10. otázka: Ovlivnila Vás někdy reklama na městském mobiliáři, ve smyslu budoucího nákupu dané služby či zboží?

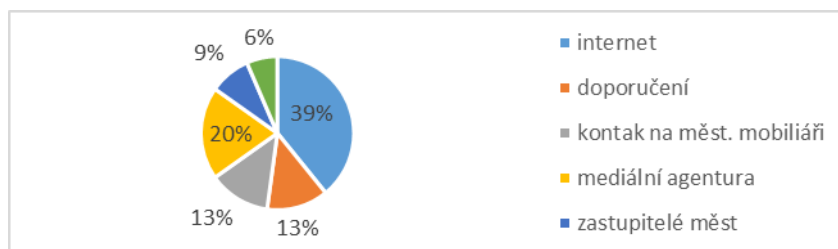


Výzkum ukázal, že více než polovina dotázaných respondentů nebyla nikdy ovlivněna ke koupi určitého produktu díky reklamě umístěné v osvětlené vitríně na městském mobiliáři.

Příloha č. 4:

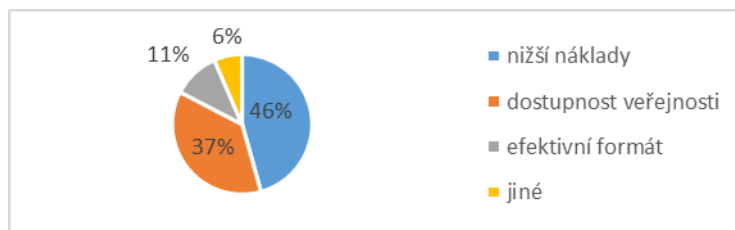
DOTAZNÍK – zákazníci - vyhodnocení

1. otázka: Kde jste se dozvěděli o službách, které nabízí společnost CITY-TOOLS?



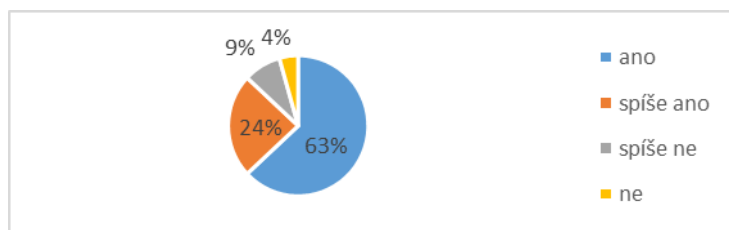
Výzkum prokázal, že nejvíce dotázaných zákazníků, tedy více než jedna třetina, se o společnosti CITY-TOOLS dozvědělo z internetu. Druhým nejfrekventovanějším zdrojem informací o společnosti byly pro koncové zákazníky mediální agentury.

2. otázka: Jaký byl Váš motiv pro výběr právě této formy marketingové propagace?



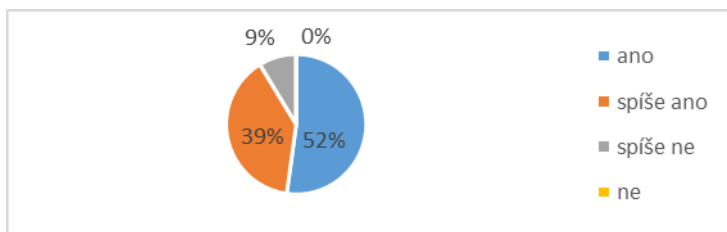
Dle výsledků výzkumu byly nejčastějším motivem nákupu služby od společnosti nižší náklady. Tato odpověď představovala 46 % z odpovědí všech dotázaných zákazníků. Druhým nejčastěji uváděným motivem byla dostupnost veřejnosti díky tomuto druhu reklamy.

3. otázka: Jste spokojeni se službami, které poskytuje společnost CITY-TOOLS?



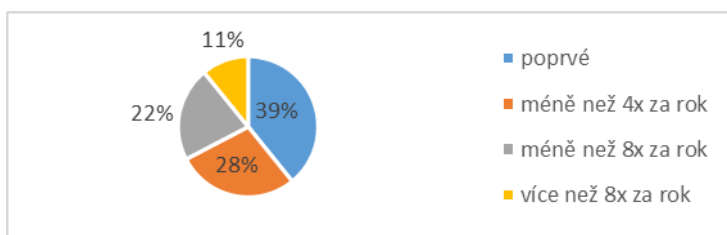
Výzkum prokázal, že drtivá většina dotázaných zákazníků byla se službami společnosti spokojena. Tento názor představovalo 87 % odpovědí. Pouze 4 % dotázaných odpověděli, že nebyli spokojeni se službou společnosti CITY-TOOLS.

4. otázka: Jste spokojeni s komunikací mezi Vámi a společností CITY-TOOLS?



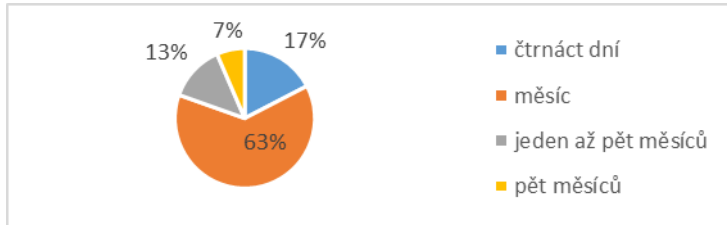
Z výzkumu je patrné, že 91 % dotázaných zákazníků je spokojena s komunikací se zaměstnanci společnosti. Pouze 9 % dotázaných mělo jisté výhrady.

5. otázka: Jak často využíváte služby společnosti CITY-TOOLS?



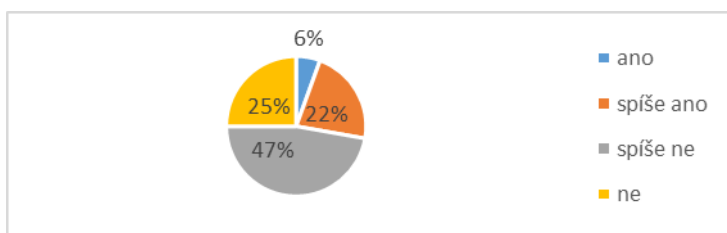
Podle výsledků získaných z výzkumu je mezi dotázanými jen 33 % zákazníků, kteří využívají pravidelně služeb společnosti CITY-TOOLS. Více než jedna třetina dotázaných zákazníků využila v době sběru dat služeb společnosti pouze jednou.

6. otázka: Na jaký časový úsek jste měli objednanou kampaň?



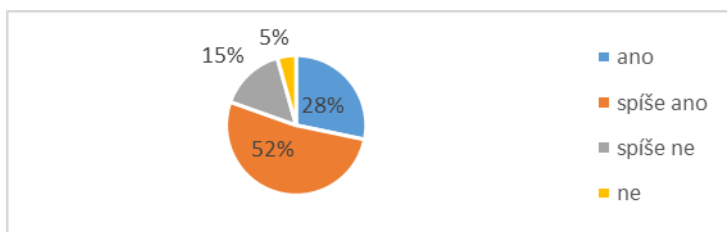
Z výzkumu plyne, že téměř dvě třetiny dotázaných zákazníků si zvolilo pro svoji reklamní kampaň dobu trvání na jeden měsíc. Pouze 20 % dotázaných využilo pro svoji reklamní kampaň delší dobu než jeden měsíc.

7. otázka: Kdyby společnost CITY-TOOLS vytvořila systém stížností, využil/a by, jste jej?



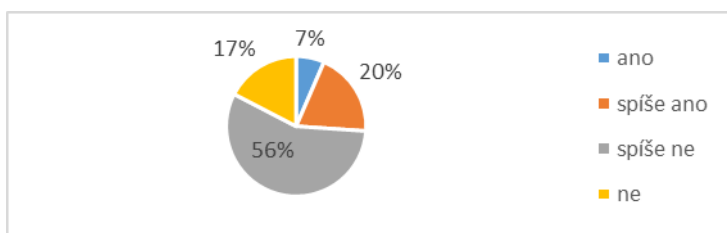
Vyhodnocení výsledků výzkumu ukázalo, že pouze 6 % dotázaných zákazníků by určitě využilo systém stížností, které by společnosti měl sloužit jako zpětná vazba. 69 % dotázaných pak není s jistotou rozhodnuto, zdali by využili systém stížností, kdyby jej společnost CITY-TOOLS implementovala.

8. otázka: Bylo Vaše očekávání z pohledu poskytovaných služeb v souladu se skutečností?



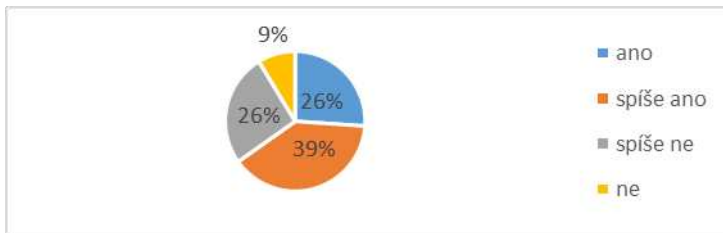
Z výzkumu je patrné, že čtyři pětiny dotázaných zákazníků jsou spokojeni s porovnáním svého očekávání a skutečností v podobě poskytnuté dané služby. Pouze 5 % dotázaných nebylo spokojeno s porovnáním svého očekávání a skutečností.

9. otázka: Pokládáte reklamní panely umístěné na městském mobiliáři za dostatečně modernizované?



V oblasti modernizace reklamních panelů výzkum ukázal, že více než dvě třetiny dotázaných zákazníků si myslí, že reklamní panely umístěné na městském mobiliáři jsou nedostatečně modernizované.

10. otázka: Myslíte si, že je výhodou skutečnost, že je společnost CITY-TOOLS, jako jediná z velkých hráčů na trhu, českou společností?



Dle jednotlivých odpovědí dotázaných respondentů je patrné, že 65 % dotázaných si myslí, že pro společnost CITY-TOOLS je určitou výhodou fakt, že jako jediná ze společností působících na daném trhu, je společností českou. Pouze 35 % dotázaných si myslí, že tento výše uvedený fakt není výhodou či je dokonce nevýhodou pro společnost.