

# Zjištění možnosti vstupu pro fiktivní firmu na trh s fotografickými službami

Gabriel Robek

---

Bakalářská práce  
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Vyšší odborná škola ekonomická  
akademický rok: 2013/2014

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Gabriel Robek**  
Osobní číslo: **M110319**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Marketing**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Zjištění možnosti vstupu pro fiktivní firmu na trh s fotografickými službami**

Zásady pro vypracování:

## Úvod

### I. Teoretická část

- Prostudujte odbornou literaturu vztahující se k analýze konkurence a marketingovému mixu.
- Zpracujte srozumitelně zjištěné relevantní znalosti.

### II. Praktická část

- Popište situaci na trhu fotografických služeb.
- Provedte analýzu konkurence na zmíněném trhu.
- Zjistěte a popište slabiny stávající konkurence.
- Vytvořte stručný marketingový mix vhodný pro vyplnění zjištěných mezer na trhu.

## Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

**KINCL, Jan. Marketing podle trhů. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, 172 s. ISBN 8086851028.**

**KOTLER, Philip a Fernando TRÍAS DE BES MINGOT. Inovativní marketing: jak kreativním myšlením vítězit u zákazníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 199 s. ISBN 80-247-0921-x.**

**KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 14. vyd. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.**

**KUMAR, Nirmalya. Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 236 s. ISBN 978-80-247-2439-3.**

**SHARP, Byron. Marketing: theory, evidence, practice. 1st pub. South Melbourne: Oxford University Press, 2013, 609 s. ISBN 978-0-19-557355-8.**

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Kristián Palich**  
Externí

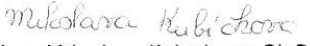
Datum zadání bakalářské práce: **14. března 2014**

Termín odevzdání bakalářské práce: **25. dubna 2014**

Ve Zlíně dne 11. dubna 2014

  
Mgr. Pavel Hýl  
zast. děkanka



  
Ing. Miloslava Kubičková, Ph.D.  
zast. ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému;
- na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

<sup>1</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výtisky, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

<sup>3</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohou užit své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně ..... 24.4.2014 .....

.....  .....

---

<sup>4</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Tato bakalářská práce je zaměřena na hledání možnosti potenciálního vstupu nové firmy na trh s fotografickými službami. Zabývá se analyzováním tržního prostředí a zjišťováním mezer na trhu, kterých by bylo možno využít k podnikání. V teoretické části je popsáno mikro a makroprostředí organizace, PEST analýza, Porterova analýza, spotřební chování, segmentace, základní odlišnosti marketingu služeb a marketingový mix služeb. V části praktické je rozebrána současná situace na trhu s fotografickými službami. Je v ní provedena zejména analýza konkurence a zákazníků, které jsou shrnuty následně v Porterově analýze. Dále je provedena PEST analýza. Závěrem je na zjištěné mezery na trhu sestaven marketingový mix.

Klíčová slova: PEST analýza, marketingový mix, odlišnosti služeb, analýza konkurence, analýza zákazníků, tržní analýza, Porterova analýza

## **ABSTRACT**

This bachelor thesis is aimed at finding a possibility of a potential entrance of a new company to the photographic services market. It deals with analysing the market environment and seeking a market gap, which could be used for business. In the theoretical part, there is explained micro and macro environment of an organization, PEST analysis, Porter analysis, consumer behavior, segmentation, basic differences of services marketing and marketing mix of services. In the practical part, there is explained the present situation of the photographic services market. There are mainly carried out analyses of competition and customers, which are followingly summarized in Porter's analysis. There is also carried out a PEST analysis. Concluding is a marketing mix fit on the discovered market gap.

Keywords: PEST Analysis, Marketing Mix, Services Differences, Competition Analysis, Analysis of Customers, Market Analysis, Porter's Analysis

Děkuji za odborné konzultace Ing. Miloslavě Kubíčkové, Ph.D., Tomáši Petrželovi za technické zázemí a všem, kteří tuto práci dočetli až do konce.

# OBSAH

ÚVOD.....	10
<b>I TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>11</b>
<b>1 TRH JAKO PROSTŘEDÍ ORGANIZACE .....</b>	<b>12</b>
1.1 MIKROPROSTŘEDÍ ORGANIZACE .....	12
1.1.1 Podnik.....	12
1.1.2 Prostředníci.....	12
1.1.3 Dodavatelé.....	12
1.1.4 Zákazníci .....	13
1.1.4.1 Segmentace.....	13
1.1.4.2 Targeting .....	14
1.1.4.3 Positioning.....	16
1.1.4.4 Spotřební chování.....	16
1.1.4.5 Míra zapojení zákazníka.....	19
1.1.4.6 Poptávka, tržní potenciál a cenová elasticita.....	19
1.1.5 Konkurenti.....	20
1.1.6 Porterova analýza .....	20
1.2 MAKROPROSTŘEDÍ ORGANIZACE .....	22
1.2.1 PEST analýza .....	22
1.2.2 Demografické prostředí.....	24
<b>2 MARKETINGOVÝ MIX A ODLIŠNOSTI SLUŽEB.....</b>	<b>26</b>
2.1 ODLIŠNOSTI SLUŽEB .....	26
2.2 MARKETINGOVÝ MIX SLUŽEB.....	26
2.2.1 Produkt .....	27
2.2.2 Cena.....	27
2.2.3 Distribuce .....	29
2.2.4 Propagace .....	29
2.2.5 Lidé.....	30
2.2.6 Procesy .....	30
2.2.7 Materiální prostředí .....	31
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>32</b>
<b>3 POPIS ZADAVETELE.....</b>	<b>33</b>
<b>4 POPIS TRHU S FOTOGRAFICKÝMI SLUŽBAMI.....</b>	<b>34</b>
4.1 MIKROPROSTŘEDÍ.....	34
4.1.1 Podnik.....	34
4.1.2 Prostředníci.....	35
4.1.3 Dodavatelé.....	35
4.1.4 Zákazníci .....	36
4.1.4.1 Segmentace.....	36
4.1.4.2 Targeting .....	42
4.1.5 Konkurence .....	44
4.1.6 Porterova analýza .....	57
4.2 MAKROPROSTŘEDÍ - PEST ANALÝZA .....	60
4.2.1 Politické a legislativní faktory.....	60
4.2.2 Ekonomické faktory .....	61



4.2.3	Sociálně-kulturní faktory.....	62
4.2.4	Technologické faktory.....	64
<b>5</b>	<b>NÁVRH MARKETINGOVÉHO MIXU.....</b>	<b>66</b>
5.1	SHRnutí MOŽNOSTI VSTUPU NOVÉ FIRMY NA TRH.....	66
5.1.1	Návrh positioningu.....	66
5.2	PRODUKT.....	66
5.3	CENA.....	67
5.4	DISTRIBUCE.....	68
5.5	PROPAGACE.....	68
5.6	LIDÉ.....	68
5.7	MATERIÁLNÍ PROSTŘEDÍ.....	69
5.8	PROCESY.....	69
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>70</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>72</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>77</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>78</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>79</b>

## ÚVOD

Kvalitní fotografické služby dnes nabízí pouze hrstka firem. Přestože je na internetu k nalezení nespočet kvalitních fotografií všeho druhu od krajin, přírody, zvířat přes portréty, módní fotografie, fotky svateb až po fotky aut, architektury nebo různých interiérů, kvalitních poskytovatelů fotografických služeb je poměrně málo. Existuje celá řada fotografů už na regionálních úrovních, jejich kvalita však neodpovídá ani dlouholetým zkušenostem, ani intenzivně přibývajícím konkurenci.

Jelikož je mi toto téma blízké, rozhodl jsem se jej použít ke zpracování bakalářské práce. Ta si jako hlavní cíl klade analýzu stávající situace na trhu převážně v Olomouckém kraji, a to ať už ze strany možné poptávky, tak reálné nabídky. Je to zásadním výchozím bodem pro nalezení možných mezer na trhu a možností pro vstup potenciální nové firmy na trh.

Proč by vlastně měla chtít vstupovat nová firma na již poměrně plný trh? Zejména pro zlepšení celkové situace, zlepšení vnímání veřejnosti na fotografické služby jako takové, přinesení nutných inovací a tedy přinucení konkurence nabízet kvalitnější služby. Samozřejmě, že jedním z hlavních cílů každého podnikání je docílení určitého zisku. V tomto odvětví nejde příliš o velké zbohatnutí jako v jiných ziskovějším oborech, jako spíš o uživení činností, která poskytovatele celkově naplňuje jako člověka a dává mu volnost žít podle svých představ.

V této bakalářské práci jsou vytvořena teoretická východiska pro zpracování vlastních analýz a doporučení. Východiska se týkají zejména analýz mikro a makroprostředí podniku, které jsou shrnuty v Porterově a PEST analýzách. Dále popisuje rozdílnosti mezi marketingem služeb a produktů a následně objasňuje tvorbu marketingového mixu služeb. Z těchto východisek následně analogicky rozebírá konkrétní tržní prostředí na poli fotografických služeb, analyzuje potenciální zákazníky a existující konkurenci a zároveň situaci dnešní společnosti jako takové. Výsledkem je obraz situace na trhu, který umožňuje zjištění možnosti vstupu nové firmy na trh, která je schopna splnit své cíle. Návrh marketingového mixu je návrhem, jak lze využít nevýhody konkurence a uspokojit potřeby potenciálních zákazníků.

# **I TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 TRH JAKO PROSTŘEDÍ ORGANIZACE

Každý podnik nebo organizace má určitý vztah ke svému okolí, ve kterém působí. Okolí je vše, co stojí mimo podnik a má velký vliv na výsledky samotného podniku. Toto okolí může být vnitřní nebo vnější, přičemž vnější se dá základně rozdělit na mikrookolí a makrookolí (Dvořáček, Slunčík, 2012, s. 3). Kašík s Havlíčkem (2012, s. 41–42) rozdělují prostředí na mikroprostředí (které zároveň zahrnuje vnitřní prostředí samotného podniku a jemu blízké) a makroprostředí.

### 1.1 Mikroprostředí organizace

Jak uvádí Kincl (2004, s. 26), vlivy působící na podnik v mikroprostředí bezprostředně ovlivňují jeho fungování. Patří sem samotný podnik, jeho zákazníci, konkurenti, prostředníci a dodavatelé.

#### 1.1.1 Podnik

Existence podniku je závislá na integraci a dokonalé spolupráci všech jeho složek. Marketingové oddělení musí tolerovat potřeby a omezení finančního, technického či výrobního a stejně tak tato oddělení musí chápat důležitost marketingové strategie. Tato spolupráce je nutná pro rozvoj a zdokonalování procesů a konečné uspokojení potřeb zákazníků. (Kincl, 2004, s. 26–27)

#### 1.1.2 Prostředníci

Většina společností je závislá na svých prostřednících. To mohou být distributoři (velkoobchody, přepravní společnosti, maloobchody) nebo finanční organizace poskytující platební styk se zákazníky (odbytem) či například agentury pomáhající s podporou prodeje. Výrobní potravinářská firma například potřebuje dobré vztahy s velkoobchodem či supermarketem, aby měla dostatečný odbyt (např. místo v regálech supermarketů). Podnik taky může prodávat své produkty sám, ale většinou je poptávka příliš roztříštěná, aby mohl probíhat přímý kontakt výrobce–spotřebitel (proto se využívá distribučních cest). (Kincl, 2004, s. 27; Sharp, 2013, s. 187)

#### 1.1.3 Dodavatelé

Dodavatelé jsou subjekty, které zpřístupňují výrobní zdroje podniku. Je podstatné, aby management sledoval vývoj jednotlivých dodavatelů a mohl tak včasné předvídat změny,

kteře mohou podnik poškodit. Podnik si vybírá, zda chce odebírat často od více dodavatelů nebo po větších dodávkách od malého počtu dodavatelů, zda upřednostňuje spolehlivost a kvalitu nebo cenu. Může také pomoci s financováním svých dodavatelů, aby získal v budoucnu výhodu nad svými konkurenty. (Kincl, 2004, s. 27; Sharp, 2013, s. 187)

#### 1.1.4 Zákazníci

Zákazníci jsou základní skupina či faktor, který firmu zajímá. Bez zákazníků by nebylo komu prodávat a proč vyrábět. Zákazníci nejsou jednotnou skupinou a je vhodné je rozdělit do menších podskupin. Základní členění se vybízí na B2C (podnik prodává přímým spotřebitelům zboží) a B2B (zákazníky jsou organizace, které dále nakoupené produkty využívají).

##### 1.1.4.1 Segmentace

Členění trhu na menší díly se nazývá segmentace. Skupina takto vzniklá má určité společné charakteristiky a potřeby a nazývá se tržní segment. Segmentační kritéria jsou potom taková, která rozdělují trh na segmenty, a liší se částečně u B2C a B2B trhů. U B2C trhů dělí zákazníky podle proměnných:

- **geografických** – geografický region, velikost města, hustota osídlení, klima
- **demografických** – věk, velikost rodiny, životní cyklus rodiny, pohlaví, příjem, zaměstnání, vzdělání, náboženství, rasa, generace (baby boomers, generace X, generace Y atd.), původ (severoamerický, britský, čínský atd. ), společenská třída,
- **psychografických** – životní styl (kulturně, sportovně, outdoorově orientovaný), osobnost (výbušná, společenská, autoritářská, ambiciózní)
- **behaviorálních** – dělení kupujících podle jejich znalostí, postojů či reakcí na výrobek, patří sem: behaviorální příležitosti (pravidelné, výjimečné), přínosy (kvalita, služby, ekonomičnost, rychlost), uživatelský status (neuživatel, bývalý, potenciální, prvotní, pravidelný), míra užívání (občasný, pravidelný, častý uživatel), status věrnosti (žádný, střední, silný, absolutní), stadium připravenosti kupujícího (nezná, tuší existenci výrobku, je informovaný, má zájem, touží po něm, má v úmyslu koupit), postoj k výrobku (nadšený, pozitivní, indiferentní, negativní, nepřátelský)

B2B trh je dělen podle:

- **demografických faktorů** – odvětví, velikost společnosti, lokalita

- **provozních proměnných** – technologie, uživatelský/neuživatelský status, schopnosti zákazníka (otázka, zda obsluhovat ty, co vyžadují málo nebo mnoho služeb)
- **přístupu k nákupu** – organizace nákupní funkce (centralizovaná/decentralizovaná organizace nákupu), struktura moci, povaha stávajících vztahů, obecné nákupní politiky (nákup na leasing, nákupní aukce atd.), nákupní kritéria (kvalita, služby, cena)
- **situačních faktorů** – akutnost, specifické využití, velikost objednávky
- **osobní charakteristiky** – podobnost kupujícího a prodávajícího, postoj k riziku, věrnost

Pro užitečnost by měly segmenty splňovat kritéria měřitelnosti (kupní síla, velikost), významnosti (segment musí být dostatečně velký nebo ziskový a zároveň tvořit co nejhomogennější skupinu), přístupnosti (firma musí mít možnost se k němu dostat), diferencovatelnosti (odlišitelné od ostatních segmentů), akčnosti (schopné reagovat na stimulaci ke koupi). (Kotler, Keller, 2013, s. 252–270)

Segmentace hraje hlavní roli v marketingové strategii. Každá skupina lidí má rozlišné potřeby a přednosti. Segmentace pomáhá společně identifikovat přesněji tyto potřeby a zaměřit se na ně. Zároveň pomáhá formulovat představy o návratnosti investic a regulovat tak náklady nebo třeba úplně zabránit firmě ve vstupu na ztrátový trh. (Lamb, Hair, McDaniel, 2013, s. 128)

Výhodou segmentace podle Kotlera a Trías de Bese Mingota (2005, s. 39) je, že definicí trhu získáváme cílovou skupinu, což umožňuje přípravu marketingových strategií. Nevýhodou při vymezení trhu je, že vylučuje možnou úvahu o potenciálních trzích (i těch ještě neexistujících) a nepočítá tedy s trhy jinými.

#### **1.1.4.2 Targeting**

Po rozčlenění trhu do segmentů nastává čas si vybrat, na který z nich se zaměřit. Tomuto zaměření se říká targeting. Marketéři se nemusí samozřejmě rozhodovat pouze nad jedním segmentem, mohou si jich vybrat více, avšak tak, aby je zároveň podnik byl schopen všechny adekvátně obsloužit. Pro výběr vhodných segmentů se užívají různé faktory. Zatímco Baines, Fill a Page (2013, s. 187) navrhují využívat číselné ohodnocení faktorů jako tempo růstu trhu, ziskovost segmentu, jeho velikost, cykličnost odvětví nebo intenzitu

konkurence, Kincl (2004, s. 45) a Kotler s Kellerem (2013, s. 270) používají pro hodnocení atraktivity segmentu nebo odvětví Porterovu analýzu pěti sil. Tato analýza bude podrobněji představena v podkapitole "Konkurenti", protože popisuje spíše celkové prostředí na trhu.

Zaměřit se na cílové segmenty lze podle Kotlera a Kellera (2013, s. 271–273) několika způsoby. Popisují pojmy diferenciovaný a nediferenciovaný marketing. Nediferenciovaný marketing nedbá na rozdílnost tržních segmentů a chová se k trhu jako k celku. Vyplatí se tedy zejména v případě, že mají spotřebitelé podobné preference. Takový trh má větší možný potenciál, protože oslovuje více zákazníků najednou. Díky masové výrobě také snižuje celkové náklady na výrobu. Diferenciovaný marketing potom analogicky přizpůsobuje různé produkty různým segmentům podle jejich potřeb. Pomáhá to snadnějšímu návrhu výrobků i cen. Přináší vyšší celkové tržby ale i vyšší náklady. Nelze obecně říci, který z těchto způsobů je ziskovější – jako v celém marketingu záleží vždy na konkrétním případě.

Při diferenciovaném přístupu lze rozlišit další dílčí strategie.

- **Specializace na více segmentů**

Specializovat na více segmentů se lze celkem třemi způsoby. Prvním je *selektivní specializace*, která spočívá v rozdělení cílového segmentu (supersegmentu), na menší segmenty, čímž diverzifikuje riziko firmy. Tyto segmenty mají v rámci supersegmentu určitou podobnost. Druhým způsobem je *výrobní specializace*. Ta je založena na prodávání jednoho výrobku různým tržním segmentům. Výrobce mikroskopů může prodávat univerzitám, vládním organizacím či komerčním laboratořím a přizpůsobovat vlastnosti výrobků potřebám jednotlivých segmentů. Nastává zde však riziko nahrazení produktu novou technologií. Třetí možností je *tržní specializace*. Firma se snaží uspokojovat potřeby jednoho segmentu celou řadou rozdílných produktů. Zde nastává hrozba, že se cílová skupina stane méně lukrativní.

- **Soustředění na jediný segment**

Společnost se zaměřuje pouze na jednu cílovou skupinu a nabízí jí jeden produkt (o více variantách). Tato varianta je úsporná na komunikační, distribuční i výrobní náklady a v případě, že se firmě podaří získat vedoucí postavení na trhu, zaručí vysokou návratnost investic. Vysokou ziskovost také přináší specializace na tržní výklenky. To jsou specifické, přesně vymežitelné součásti segmentu, které jsou sice

malé, ale tito zákazníci jsou ochotni připlatit nemalé procento za uspokojení jejich specifických potřeb.

- **Individuální marketing**

Individuální marketing, jinak nazývaný také "customizovaný marketing" nebo "one-to-one marketing", se soustřeďuje na potřeby konkrétního zákazníka. Zákazník si sám navrhuje či sestavuje vlastní výrobek podle jeho konkrétních představ. Tomuto procesu se říká customizace. (Kotler, Keller, 2013, s. 271–273)

### *1.1.4.3 Positioning*

Firmy se snaží o vytvoření produktu či služby, která má určitou hodnotu pro zákazníka. To je odlišuje od konkurence a odpovídá na otázku, proč by si měl zákazník vlastně koupit právě produkt či službu dané firmy (a ne třeba konkurenční). Činnost, při které se firmy snaží vytvořit právě tuto hodnotu pro svůj cílový segment, se nazývá positioning. Hodnota pro zákazníka by měla být určena přínosy (které koupí produktu či služby získá) a ne vlastnostmi výrobku (ty by měly teprve odrážet přínosy, které mají doručit). Při špatném určení této hodnoty pak může docházet k dohadování o ceně se zákazníkem nebo ke ztrátě zakázky. (Kumar, 2008, s. 42)

### *1.1.4.4 Spotřební chování*

Pro správné sestavení marketingového mixu musejí marketéři znát svoje zákazníky. Jakým způsobem dělají rozhodnutí o nákupu a jak využívají nakoupené produkty a služby. Mezi hlavní faktory patří proces rozhodování spotřebitelů. Ten sestává z rozpoznání potřeby, vyhledávání informací, hodnocení alternativ, nákupu a ponákupním chování. Všechny části tohoto procesu ovlivňují kulturní, sociální, individuální a psychologické faktory.

- **Kulturní**

Je to souhrn hodnot, norem, přístupů či symbolů, které se převádí z generace na generaci a ovlivňuje širší společenství lidí. Ovlivňuje, jak jedinec vnímá okolnosti a tedy i co nakupuje a jak. Kultura je všudypřítomná, dává určitý řád společnosti, je naučená a dynamická (přizpůsobuje se vyvíjejícímu se prostředí). Hodnoty jsou hlavním determinantem kultury a jsou to sdílená přesvědčení a názory společnosti. V určitých kulturách si velmi cení výhodnost, jinde výkon či šetrnost. Toho lze v marketingové praxi využít k získání náklonnosti zákazníků. Kulturu je možné rozdělit do určitých subkultur (stejně jako při segmentaci) podle určitých



společných rysů. Jedním takovým častým členěním je rozlišování společenských tříd. Ty určuje ve většině zemí převážně příjem jedince či domácnosti, množství a přístup k volnému času a sociální status daný typem vážnosti povolání.

- **Sociální**

Lidé jsou dále ovlivněni společenským prostředím, ve kterém žijí. To je tvořeno zejména referenčními skupinami, rodinou a názorovými vůdci. Referenční skupiny ovlivňují jedince přímo nebo nepřímo. Mezi ty přímé, se kterými se stýká fyzicky, se řadí primární (malé neformální skupiny jako rodina, přátelé, spolupracovníci) a sekundární (velké formální skupiny, jako škola, náboženské skupiny či různé kluby). Nepřímé skupiny mohou být aspirační (takové, do kterých jedinec chce patřit) nebo neaspirační (ty, kterým se naopak chce vyhnout).

Názoroví vůdci jsou lidé, kteří ovlivňují druhé. Jsou to inovátoři, jejich zkušenost slouží pro ostatní jako reference. Společnosti často využívají celebrity jako názorové vůdce.

Rodina je nejdůležitější institucí, která silně ovlivňuje nejen hodnoty a sebepojetí. Děti se učí pozorováním svých rodičů, takže přejímají podobné vzorce chování a tudíž i nakupování. V nynější době tento proces funguje i naopak – inovativní teenageři učí své rodiče novým věcem převážně z oboru technologií. V rodině spotřebitel nemusí být kupujícím a rozlišujeme v tomto procesu několik rolí – iniciátor, ovlivňovatel, rozhodující, kupující a spotřebitel.

- **Individuální**

Nákupní chování také ovlivňují specifické osobnostní charakteristiky každého jedince, jako je pohlaví, věk, fáze životního cyklu, sebepojetí nebo životní styl. Sebepojetí, pohlaví, či životní styl jsou v podstatě stálé, zatímco věk a s ním spojená fáze životního cyklu se průběžně postupně mění. Role žen a mužů se tradičně liší a ovlivňují, které produkty, kdo více nakupuje. Tyto role se však zejména v posledních dekadách i vlivem internetu razantně mění. Dříve byli muži například zvyklí, že ženy nakupovaly za ně. Stále lze říci, že ženy obecně více nakupují a to převážně spotřební zboží, domácí potřeby, oblečení a ostatní produkty a služby zaměřené na krásu. Muži se více angažují v nakupování elektrotechniky, aut apod.

Věk může mít významný dopad na rozhodování spotřebitelů. Mění se s ním zejména vkus v jídle, oblékání, nábytku či třeba aut. Mladí lidé bez partnera často

utrácejí více na alkoholu nebo zábavě, zatímco čerství rodiče na zdraví, jídle nebo bydlení. Vzorce chování také ovlivňují životní události, které přinášejí zásadní změny jako třeba narození dítěte, svatba nebo rozvod. Svatba představuje příležitost pro celou řadu společností od cateringu, přes kadeřnictví, půjčovnu šatů a fotografické služby až po cestovní agenturu.

Osobnost, sebepojetí a živogectný styl jsou obtížně uchopitelné pro výzkumníky, avšak ovlivňují poměrně zásadně jakým značkám a produktům dávají spotřebitelé přednost. Lidé ve snaze přiblížit se ideálu svého sebepojetí nakupují produkty či služby, které právě tuto image podporují.

- **Psychologické**

Tyto vlivy mohou být ovlivněny prostředím, ve kterém se spotřebitel nachází a patří mezi ně vnímání, motivace, učení, přesvědčení a postoje. Lidé jsou různě ovlivňováni stejnými stimuly v rozdílném prostředí – například na pracovním meetingu a při nakupování nebo sledování televize.

Vnímání je selektivní a sestává ze tří složek. Na počátku procesu je selektivní pozornost, kdy si lidé vybírají, zda určitý stimul z okolí budou vnímat či ignorovat. Následuje selektivní zkreslení, kdy vlivem vlastních pocitů a přesvědčení adresát do určité míry pozmění význam informace, kterou přijal. Nakonec si vybere, co si zapamatuje, čemuž se říká selektivní paměť.

Spotřebitelé nakupují podle různých potřeb, které řídí motivy, jenž následně mohou vést k akci a uspokojení potřeby. Motivory třídí do kategorií například široce uznávaná Maslowova teorie hierarchie potřeb. Maslow rozděluje potřeby do pyramidy o pěti stupních. Uspokojením potřeb z nižších úrovní lidé přistupují k uspokojování vyšších úrovní potřeb. Tato teorie zjednodušeně předpokládá, že proces funguje hierarchicky od nižších úrovní k vyšším. Fyziologické potřeby, jako hlad, přístřeší, žízeň, jsou základní úrovní. Následují potřeby bezpečí, mezi jež se řadí ochrana, zdraví, zabezpečení apod. Uprostřed leží společenské potřeby – náležitost, láska, přátelství, přijetí společností, což vybízí k potřebě nakupovat zkrášlující produkty a služby. Výše se pyramida dostává na potřeby uznání, kam patří respekt, reputace nebo sociální status. Nejvyšším stupněm na Maslowově pyramidě je potřeba po seberealizaci, která zahrnuje sebenaplnění, sebevyjádření a pocit, že je daný člověk takovým, jakým má být.

Přesvědčení jsou vlastní názory na svět, které člověk předpokládá za pravdivé. Jsou založeny na vědomostech a zkušenostech jedince. Image značek také může formovat přesvědčení a tudíž i postoje k produktům, službám a značkám. Postoje jsou založeny na hodnotovém systému jedince a představují osobní standardy pro dobré a špatné. Jsou déletrvající, komplexnější a konzistentní. (Lamb, Hair, McDaniel, 2013, s. 80–106)

#### ***1.1.4.5 Míra zapojení zákazníka***

Další důležitou součástí je míra zapojení zákazníka. Je to čas a úsilí kupujícího, které investuje do vyhledávání informací, hodnocení alternativ a rozhodování. Vymezuje tři typy chování. Rutinní chování, kdy zákazník věnuje málo úsilí a hodnotí až po nákupu. Často takto nakupuje levné zboží každodenní spotřeby nebo od značek ověřených z vlastní pozitivní zkušenosti. Při omezeném rozhodování je úsilí zákazníka větší, nýbrž hledá více informací a vyhodnocuje alternativy před nákupem. Stává se tak, když značky, na které byl zvyklý, přestanou být v prodeji nebo u věcí, které nenakupuje tak často a nejsou příliš drahé nebo dlouhodobého charakteru užívání. Třetím typem rozhodování je rozsáhlé rozhodování. Kupující investuje hodně času do hledání informací a vyhodnocování alternativ a kupuje tímto způsobem drahé zboží, které bude déle využívat nebo mění značku. Faktory ovlivňující úsilí jsou například předchozí zkušenosti, zájem o produkty či služby nebo očekávané riziko z negativních následků. (Lamb, Hair, McDaniel, 2013, s. 8–90)

#### ***1.1.4.6 Poptávka, tržní potenciál a cenová elasticita***

Skupina zákazníků tvoří tržní poptávku po určitém zboží nebo službě. Takový trh má určitý potenciál, jenž si lze představit jako horní limit, jemuž se bude tržní poptávka blížit při zvyšujících se (až maximálních) marketingových výdajích v daném odvětví. Tržní minimum je potom úroveň poptávky, na jejíž stimulaci nejsou vynaloženy žádné náklady. Výše tržního potenciálu se liší v období prosperity (je vyšší) a období recese, protože závisí na reálných mzdách spotřebitelů – ty určují, kolik si toho mohou spotřebitelé koupit. Podíl firmy na poptávce celého trhu se nazývá poptávka firmy. (Kotler, 1997, s. 258–260)

Jak se mění poptávané množství v závislosti na změnu ceny určuje cenová elasticita poptávky. Je vyjádřena podílem procentní změny poptávaného množství ku procentní změně ceny. Ve výsledku nastávají potom tři případy. Pokud vyjde cenová elasticita větší

než 1, je poptávka elastická a to znamená, že malá změna v ceně vyvolá větší změnu v poptávaném množství (procentuelně). Když je rovna jedné, vyvolá změna ceny stejnou změnu v poptávaném množství (jednotková elasticita) a v případě, že je menší než 1, daná změna ceny vyvolá menší změnu v poptávaném množství (neelastická poptávka), což znamená, že poptávka není příliš závislá na ceně. (Holman, 2005, s. 35–42)

### 1.1.5 Konkurenti

Pro veškeré analýzy je potřeba stanovit souvislosti mezi podnikem a jeho okolím. V důsledku toho je zásadní určit relevantní odvětví pro podnik, ve kterém soutěží. Odvětví je skupina konkurentů na trhu nabízející obdobný produkt nebo službu. Stanovení relevantního odvětví se může stát problémem. To hlavně z důvodu spojování odvětví či širšího sortimentu nabízených produktů a také určením, do jaké míry jsou produkty nahraditelné konkurujícími. Struktura odvětví je proměnná a hranice mezi odvětvími jsou často obtížně určitelné. (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 29–32)

Dvořáček se Slunčíkem (2012, s. 35) říkají, že "Odvětví zahrnuje podniky s velice podobnými činnostmi." Dále rozlišují pojmy odvětví a sektor, kdy sektor je jeden z hlavních částí, na které lze rozdělit ekonomiku. Odvětví je potom specifitější oblast v daném sektoru. Rozlišujeme celkem až 4 sektory podle základních činností – primární (zemědělství a těžba), sekundární (zpracovatelský průmysl a stavebnictví), terciární (obchod a služby) a kvartérní (věda a výzkum).

### 1.1.6 Porterova analýza

Intenzitu konkurence v odvětví nebo na konkrétním trhu lze vyjádřit pomocí pěti hlavních sil, které na dané prostředí působí. Nazývají se Porterovy (od M. Portera, který o nich poprvé pojednával) a patří mezi ně:

- **Podnikatelské odvětví**

Jedná se o stávající konkurenci na trhu a popisuje jak intenzivní je konkurenční boj. Firmy reagují na tahy konkurence různými defenzivními nebo ofenzivními protitahy a to především za využití nástrojů jako je cena, kvalita, dodatečné služby, propagace, zavedením nových výrobků nebo změnou distribučních kanálů. Úroveň rivality konkurentů v odvětví ovlivňuje zejména počet a velikost konkurentů, míra růstu trhu, diferenciací produktů, výstupní bariéry z trhu či akvizice slabých firem. Čím více je konkurentů, tím méně stabilní je odvětví vlivem neustálých

konkurenčních akcí a protiakcí. V případě rychlého tempa růstu trhu je intenzita rivality na nízké hladině, protože se podniky snaží více soustředit na sebe a udržet krok s rostoucí poptávkou – mohou se rozšiřovat díky zvětšující se poptávce a nemusí se snažit vytlačovat konkurenty. Malé rozdíly mezi produkty rozdílných firem vedou kupující ke snadné změně mezi nimi, čehož důsledkem je intenzivnější rivalita.

- **Vyjednávací síla zákazníků**

Síla kupujících jim pomáhá získat určité výhody (cena, kvalita, platební podmínky apod.). Při zakázkovém typu odvětví se vlivem vzrůstající vyjednávací síly zákazníků rivalitu konkurentů přitvrzuje. Pokud je zákazníků málo a nakupují ve velkém množství, vytváří nátlak na podniky v prostředí a mají lepší pozici pro vyjednávání množstevních slev nebo vyšší kvalitu výrobků. Trh s velmi standardizovaným produktem zvyšuje vliv zákazníků (z důvodu téměř nulových nákladů) na změnu výrobce. Tlak kupujících je znát i v případech, kdy se trh skládá z velkého počtu malých konkurentů (s malou vyjednávací silou), kdy jeden kupující zaujímá velké procento nákupů na trhu nebo u produktů a služeb, které nejsou pro zákazníka nezbytné.

- **Vyjednávací síla dodavatelů**

Dodavatelé zdrojů (i finančních) mají vliv na odvětví zejména, když je dodávaný zdroj nezbytný, ovlivňuje významně kvalitu výstupu nebo zaujímá velkou složku celkových nákladů. Dále když je dodavatelů málo a jsou jimi velké podniky a zásobují odvětví velkými dodávkami nebo když by bylo třeba vynaložit přílišné úsilí nebo náklady na změnu dodavatele. Nakonec také v případě, kdy dané odvětví nepředstavuje významnou složku příjmů pro dodavatele a není pro ne tedy příliš důležité.

- **Ohrožení ze strany nových substitutů**

Zde je potřeba, aby se firma zamyslela, jakou hodnotu přináší svým zákazníkům jejich produkt či služba, na základě čehož je možné určit, které produkty nebo služby budou představovat substituty. Konkurenční sílu odvětví substitutů určuje hlavně relativní výše cen substitutů (cenově konkurenční substituty limitují ceny a tím i zisky podniků v odvětví), diferenciací substitutů (nutí firmy odlišit své produkty a služby od možných konkurenčních substitutů a to zejména kombinací

ceny, kvality či vlastností) a náklady na změnu (velikost nákladů a snadnost přejít k substitučním výrobkům).

- **Ohrožení ze strany vstupu potenciálních nových konkurentů do odvětví**

Možnost vstupu nových konkurentů do odvětví závisí hlavně na vstupních bariérách a očekávané reakci stávající konkurence. U atraktivních odvětví představují nízké bariéry velkou hrozbu, protože vstoupit na trh a sklídit zisky není pro potenciální konkurenci velkým problémem. Mezi vstupní bariéry se řadí legislativní opatření, nepřístupnost distribučních kanálů, náročnost na kapitál, neexistence či neznalost značky, technologie nebo know-how. Hrozba vstupu nových konkurentů je tím silnější, čím nižší je předpokládané reakce stávající konkurence (spíše pasivní než agresivní přístup). (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 47–56; Kašík, Havlíček, 2012, s. 47–48)

## 1.2 Makroprostředí organizace

Jak uvádí Sharp (2013, s. 194), je to obecné, globální prostředí zahrnující různé politické, právní, sociologické, technologické, ekonomické, demografické či ekologické faktory. Makroprostředí ovlivňuje podnik nepřímo s často poměrně nejistými důsledky. Je to také z důvodu delší prodlevy mezi akcí a reakcí, mezi původním zapříčiněním a samotným efektem v podniku. Pánové Kašík a Havlíček (2012, s. 44) dodávají další důležitou skutečnost – management podniku toto okolí nemůže nijak řídit ani jej přímo ovlivňovat. Podnik však může, jak říká Sedláčková s Buchtou (2006, s. 16), sledovat dění v této oblasti a aktivně tak reagovat na změny.

### 1.2.1 PEST analýza

"Cílem analýzy PEST není vypracovat vyčerpávající seznam těchto faktorů, neboť vlivy, které jsou velmi důležité pro jeden podnik, nemusí mít velkou váhu pro jiný. Důležité je rozpoznat a odlišit faktory významné právě pro určitý podnik." (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 19)

Velmi důležité složky makroprostředí jsou politicko-legislativní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické faktory, které se souhrnně označují jako PEST. Z těchto faktorů se následně zpracovává tzv. PEST analýza. Postupem času se tyto faktory rozšiřují (například o ekologické faktory) nebo rozdělují na dílčí faktory a někteří autoři uvádějí obdobné analýzy jako STEEP, PESTE, PESTLE, PESTLIED, STEEPLE, SLEPT apod. Faktory

nepůsobí jednotlivě, ale fungují provázaně, tj. změna v legislativě může mít dopad na technologické faktory, které potom ovlivní sociálně-kulturní apod. (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 16; Kašík, Havlíček, 2012, s. 49; Dvořáček, Slunčík, 2012, s. 9–10)

- **Politické a legislativní faktory**

Mezi ně řadíme jak politický systém, stabilitu politické situace či členství státu v nadnárodních institucích, tak systém právních norem státu, které ovlivňují možnosti podnikání a dávají mu určitá pravidla. Jsou to například daňové zákony, antimonopolní zákony, různé regulace pro vývoz a dovoz, regulace cen, bezcelní zóny, zákony o bezpečnosti práce. Jednoduše cokoliv, co může podnik ovlivnit ze strany politické situace a zákonů. (Kašík, Havlíček, 2012, s. 50; Sedláčková, Buchta, 2006, s. 16)

- **Ekonomické faktory**

Makroekonomické faktory mají velký dopad na ceny v podniku – mzdy, ceny materiálu, kapitálu či budov. Podnik sám je nemůže většinou nijak přímo ovlivňovat, ale předvídáním změn těchto faktorů může předejít rizikům nebo využít nových příležitostí. Mezi nejdůležitější makroekonomické faktory můžeme zařadit vývoj inflace, HDP na obyvatele, daně z příjmů, směnný kurz či vývozní kvóty a cla. (Baines, Fill, Page, 2013, s. 39–40)

Další důležité faktory jsou ekonomický růst a úroková míra. Ekonomický růst ovlivňuje celé hospodářství a vede ke zvýšené spotřebě, tudíž otevírá další příležitosti pro produkci podniku. Úroveň úrokové míry potom ovlivňuje rozvoj podniku. Porozumění vlivu těchto faktorů na společnost a schopnost reakce na ně, je velmi důležitá, a proto je dále podrobně rozpracovává finanční analýza. (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 17)

- **Sociálně-kulturní faktory**

Změna ve společnosti je jeden z nejhůře předvídatelných a ovlivnitelných faktorů pro firmu. Jsou to hodnoty, postoje, životní styl. Ovlivňují co spotřebitelé nakupují, ceny, které jsou ochotni za produkty zaplatit, jak na ně působí různá propagace a za jaké příležitosti jsou ochotni produkty koupit. (Lamb, Hair, McDaniel, 2013, s. 44)

Lidé vlivem sociálně-kulturního prostředí formují své vnímání světa. Prostedí ovlivňuje naše vnímání sebe sama, ostatních, organizací, celkové společnosti, přírody či vesmíru. Dalším faktorem, který má vliv na hodnoty lidí, jsou přesvědčení, která se předávají výchovou a jsou posilovány vlivem škol, církví,

vládou apod. Druhotné postoje jsou potom již odvozené a jsou snadněji změnitelné. Příkladem přesvědčení (primárního postoje) může být manželství, druhotným (sekundárním) postojem už je názor, kdy se lidé mají brát. Marketingem lze částečně ovlivnit druhotné postoje, vzory v hudbě či sportu můžou ovlivnit i některé základnější postoje jako je pohled na sexualitu či životní cíle. Skupinou, která je takto velmi ovlivnitelná a lze ji částečně vychovat k používání určitých produktů, jsou teenageři. (Kotler, Keller, 2013, s. 111–112)

- **Technologické faktory**

Změna a vývoj v technickém a technologickém odvětví mohou velmi náhle a podstatně změnit okolí firmy. Ta potřebuje být informovaná a neustále držet krok s prostředím, protože jinak může zaostat za konkurencí nebo její produkty můžou rychle vyjít z módy (např. videorekordéry). (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 18)

### 1.2.2 Demografické prostředí

Demografie je studium obyvatelstva v závislosti na jeho velikosti a vlastnostech. Velikost populace ve většině vyspělých zemí je téměř stálá, mění se však její složení a to jak z hlediska věkového tak etnického. Tyto země zaznamenávají stárnoucí populaci (což v marketingovém hledisku znamená nárůst služeb cestovních agentur či investičních možností), zatímco porodnost má cyklický charakter. Naopak rozvojové země mají většinou rostoucí mladou populaci se zájmem o módu či mobilní telefony. (Sharp, 2013, s. 199)

Vývoj v této oblasti je často předvídatelný a jasný dlouho dopředu. Mezi hlavní činitele patří počet a vývoj obyvatelstva, jeho pohyb, věková struktura, etnické složení, úroveň vzdělání, složení domácností apod. Tito ukazatelé se vyvíjejí v různých regionech odlišně, ale můžeme pozorovat i globální trendy jako růst světové populace (ten však není pro marketing příliš relevantní). (Kotler, Keller, 2013, s. 107–109)

Demografické charakteristiky jsou silně spjaty s nákupním chováním spotřebitelů. Studium populace je zejména vhodné, pokud se rozčlení do menších segmentů. Rozdělení podle věkových kategorií, které sdílejí určité potřeby, hodnoty a vzorce spotřebitelského chování, odhaluje některé marketingové příležitosti.



Mezi ně patří tzv.:

- ***Baby boomers***

Skupina s rokem narození 1946 až 1964. Jsou to lidé zhruba ve středním věku a považují toto období svých životů jako nový start.

- ***Generation X***

Narození v letech 1965 až 1978, jsou nezávislí, vytrvalí, adaptabilní, opatrní, skeptičtí. Většina má děti a to do 18. roku života. Jsou poměrně zadlužení a nedostatek prostředků je nutí vyhledávat slevy. Celkově jsou pro marketéry problematickou a asi nejproblematictější skupinou.

- ***Generation Y***

Generace narozená mezi lety 1979 a 1994, která se nachází ve 2 různých etapách života. Naposledy narození se můžou ještě řadit mezi teenagery, ti z prvních už pracují na své kariéře a zakládají rodiny) a prochází dramatickou změnou životního stylu. Nechodí si už tolik povyrazit, starají se o děti a nakupují nejčastěji domy, auta, věci pro děti, počítače, mobily. Médium, které využívají nejvíce je internet, ale stále oceňují tradičnější média jako televize, rádio nebo noviny. Považují za správné, když jsou firmy součástí sociálních médií. Byli velmi zasaženi ekonomickou recesí, až čtvrtina se musela zpátky nastěhovat k rodičům a hodně jich ztratilo práci nebo se zastavilo na kariérním žebříčku.

- ***Teens***

Průměrný americký teenager stráví údajně 72 hodin týdně sledováním televize, na internetu, posloucháním hudby či hraním videoher. Přes 93% amerických teenagerů má internet. Nakupování je pro teenagery naplňováním sociálních potřeb a nejvíce utrácejí na oblečení, obuvi a doplňcích. Nejvíce jsou ovlivňováni kamarády.

- ***Tweens***

Je to věková kategorie od 8 do 12 let. Jejich přístup k informacím, postoje a kupní síla (získaná určitým tlakem na rodiče) otevírá velké příležitosti pro firmy. Firmy se snaží získat zákazníky už v takto raném věku a doufají, že v nich vychovají silnou loajalitu k vlastní značce. (Lamb, Hair, McDaniel, 2013, s. 46–48)

## 2 MARKETINGOVÝ MIX A ODLIŠNOSTI SLUŽEB

Jakubíková (2012, s.70) uvádí definici: "Služba je činnost, kterou může jedna strana nabídnout straně druhé, je naprosto nehmotelná a nevytváří žádné nabyté vlastnictví." Dále tvrdí, že se v poslední době začaly úspěšně rozvíjet. Tento rozvoj podporuje růst příjmů, volného času a životní úrovně.

### 2.1 Odlišnosti služeb

Služby se od produktů liší v několika ohledech. Mezi hlavní charakteristiky patří:

- **Nehmotnost**

Službu nelze předem vidět nebo vyzkoušet. To způsobuje nejistotu před koupí a pocit z případného rizika. Nejistotu lze snížit pomocí dodatečných vlastností dodávající na věrohodnosti, například lokalitou, značkou, personálem, interiérem i exteriérem místa provádění služby nebo i cenou a informačními materiály.

- **Neoddělitelnost od osoby poskytovatele**

Velice důležitá je interakce poskytovatele se zákazníkem. Je třeba, aby byl personál proškolen (nejen pro komunikaci s lidmi, ale byl i schopen doručovat potřebnou stálou úroveň kvality) a choval se k zákazníkům patřičně.

- **Proměnlivost**

Provedení či kvalita služeb závisí na tom, kde, kdy, jak a kým jsou prováděny. Každý zaměstnanec může službu provést jinak. Proto se často využívá standardizace, avšak u některých služeb se nehodí. Doporučuje se pravidelná kontrola procesů a spokojenosti zákazníků.

- **Pomíjivost**

Služby jsou neskladovatelné, což může představovat problémy při výkyvech poptávky a obdobích s malou poptávkou.

- **Absence vlastnictví**

Ani koupí nemůže zákazník službu vlastnit z důvodu jejich nehmotnosti. (Jakubíková, 2012, s. 72–71)

### 2.2 Marketingový mix služeb

Kotler s Kellerem (2013, s. 55–56) odlišují marketingový mix služeb od klasického marketingové mixu. To je souhrn nástrojů, kterými firma v transformačním procesu

uspokojuje potřeby svých zákazníků. Pro pochopení komplexity rozšiřují původní 4P (produkt, cenu, distribuci a propagaci) o další 4P. těmi jsou lidé (people), procesy (processes), programy (programs) a výkon (performance). Jakubíková (2012, s. 280) naproti tomu k základním 4P přidává další jako – fyzická přítomnost (physical evidence), balíčky (packaging) nebo spolupráce (partnership).

### 2.2.1 Produkt

Produkt, neboli zde služba, se skládá ze tří prvků – materiálních (hmotné složky doplňující službu nebo umožňující její poskytování), smyslových požitků (zvuky, chutě, vůně, obrazy atd.) a psychologické výhody (každý vnímá různé výhody jinak). Služba má za úkol uspokojovat potřeby a přání zákazníků. Hlavní příčinou nákupu je tzv. základní produkt, který reflektuje určitou potřebu. Na něj jsou navázány určité další vlastnosti s vlastními výhodami. Ty tvoří produkt doplňkový, který odlišuje produkty jedné firmy od konkurenčních. Do doplňkového produktu se řadí obzvláště čtyři kategorie služeb – poskytování informací a poradenské služby, péče o zákazníka a jeho bezpečnost, přebírání objednávek a účtování (možnosti výběru způsobu placení, rezervace, předplatné a jiné) a speciální služby (spojeny se zvláštními požadavky zejména s ohledem na náboženství, zdravotní stav atd.).

Významnou charakteristikou produktu je značka. Ta utváří image a umožňuje jednodušší orientaci a odlišení od konkurence. Zároveň určitým způsobem službu zhmotňuje a zvyšuje důvěryhodnost zákazníků. Kvalitu značky určuje její pověst, kterou udávají dobré či špatné reference zákazníků, které se rozšiřují zejména ústní formou. (Janečková, 2001, s. 92–101)

### 2.2.2 Cena

Cena je číselným vyjádřením hodnoty služby. Zákazníci však mohou mít i další náklady spojené s časem (čas vyhledáváním služby by mohl využít jinak), s fyzickým úsilím (při službách spojených s určitou činností či předmětem jako jsou opravy apod.) a s psychickým úsilím (služby, které vyžadují jejich pochopení od zákazníků nebo překonání psychologických zábran – různé zdravotní služby, finanční a další). Často omezená geografická působnost může vést k tvorbě monopolních cen i v malých oblastech (tyto ceny právě mohou odrážet vedlejší náklady pro zákazníka).

Při tvorbě ceny je třeba dbát zejména na náklady firmy, konkurenční ceny a hodnotu daných služeb pro zákazníka. Pokud cena klesne pod náklady, firma bude ve ztrátě.

Náklady rozlišujeme na fixní (budou potřeba zaplatit, i když nebude probíhat žádná tvorba služeb) a variabilní (s navyšujícím prodejem rostou a jsou to většinou náklady za materiál, mzdy pracovníků apod.). Přímé náklady lze vztáhnout na jednotku služby (spotřebovaný materiál, mzda pracovníka poskytující službu a jiné), nepřímé náklady nejsou přímo vázány na "výrobu" a často je potřeba je zpětně rozpočítat na jednotku služby.

Firma musí sledovat ceny konkurentů a měla by znát i jejich kvalitu. Může si vybrat, zda stanoví cenu nad průměrem, na průměru nebo pod průměrem tržních cen. To by mělo částečně reflektovat kvalitu služeb dané firmy a kvalitu konkurence.

Hodnota je pro zákazníka užitek. rozdíl mezi cenou služby a cenou, kterou je ochoten zaplatit je čistá hodnota. Ta může být pozitivní (když je vnímaná hodnota vyšší, než cena, kterou zákazník zaplatil) nebo negativní (vnímaná hodnota je nižší než zaplacená cena). Zákazník zároveň službu porovnává se službami konkurence.

Ceny lze stanovit objektivně (určit fixní poplatek za danou službu nebo hodinovou sazbu) nebo subjektivně (ceny se individuálně upravují až po dohodě se zákazníkem na základě jím vnímané hodnoty). Objektivně se ceny stanovují často, pokud se poskytují opakovaně a systematicky. Když se poskytování služby liší případ od případu a podobá se umění, je vhodné sestavovat ceny subjektivně.

Až se firma rozhoduje pro výběr konkrétní cenové taktiky, má možností hned několik. Tzv. cena slízané smetany je taková taktika, kdy firma udá vysokou cenu s vysokou mírou ziskovosti (děje se tak v případě, když firmu neohrožuje konkurence, má jedinečný produkt nebo existuje omezená poptávka). Dále je možné ceny postupně snižovat v určitých časových intervalech, čímž produkt nebo služba oslovuje širší skupiny lidí a firma proniká hlouběji na trh. Nasazením nízké počáteční ceny naopak firma proniká na trh velmi rychle a získává vysoký tržní podíl. To si mohou zejména dovolit firmy s nízkými náklady. organizace může reagovat na změny na trhu flexibilně i s cenou, což je vhodné při vysoké cenové elasticitě na trhu a sezónních vlivů. Jednou z možností je i tzv. nákladová cena, kdy se vypočítává přičtením určité částky k celkovým nákladům firmy. Taktiku cenového vůdce (nízká cena pro přilákání zákazníků) je vhodné využít, když je možné prodat i další komplementární služby. (Janečková, 2001, s. 104–118)

### 2.2.3 Distribuce

Z důvodu neoddělitelnosti služeb od zákazníka je při volbě provozovny potřeba dbát ohled na koncentraci poptávky. Firmy musejí být flexibilní a snažit se přiblížit zákazníkům. Spotřebitelé pojedou spíše za specifickou službou než rutinní. Flexibilitu ovlivňují také demografické faktory, životní styl, ekonomická situace segmentu, fyzická kondice spotřebitele, zda je potřeba službu vykonávat v nemovitostech apod. Pro přiblížení k zákazníkům je dále možné využívat zprostředkovatele, kteří mohou zastávat jak funkci dalšího poskytovatele služby, tak službu pouze nabízet a prodávat. (Janečková, 2001, s. 120–127)

### 2.2.4 Propagace

Komunikace se zákazníky je velice důležitým elementem pro úspěch firmy. Kromě ústní reklamy (důležitého nástroje pro dobré pojetí firmy veřejností) je potřeba i dalších složek komunikačního mixu, kterými jsou stejně jako u propagace zboží reklama, podpora prodeje, osobní prodej, public relations a přímý marketing. Každý z těchto nástrojů je vhodnější pro určité druhy sdělení.

Reklama je neosobní formou komunikace a je placená a slouží k masové komunikaci. K šíření sdělení využívá médií jako je internet, televize, rozhlas, tisková média, reklamní tabule, výlohy, firemní štíty a ostatní formy, které může vidět široká veřejnost.

Podpora prodeje podporuje růst poptávky, zejména v obdobích malé poptávky a při sezónnosti. Využívá kupony, prémie, soutěže, bezplatné ukázky, dárkové předměty apod. Užívá také různá cenová opatření (slevy), která finančně zvýhodňují nákup a pomáhají tak o přetavení zájmu kupujícího k akci (koupi).

Osobní prodej je komunikace s individuálním potenciálním zákazníkem s cílem samotného prodeje. Je nákladný, ale vysoce efektivní, neboť umožňuje přizpůsobit styl komunikace podle potřeby. Jelikož je poskytování služeb vázáno na osobní kontakt se zákazníkem, je proto i osobní prodej vhodnou formou komunikace, protože zhmotňuje firmu (poskytovatele) a posiluje vztahy mezi stranami.

Public relations je, stejně jako reklama, neosobní formou komunikace. Jedná se však o komunikaci dlouhodobou se snahou vybudovat důvěryhodnost organizace šířením pozitivních informací zákazníkům, vlastním zaměstnancům, dodavatelům, investorům, místnímu obyvatelstvu a jakýmkoliv dalším zájmovým skupinám. Kromě vytváření

podnikové identity sem spadají různé kampaně a události, krizová komunikace, lobbying, sponzoring, placené články, informační letáky, oběžníky, tiskové konference, dny otevřených dveří, výroční zprávy, účast na veřejných akcích atd.

U přímého marketingu, podobně jako u osobního prodeje, dochází k přímé, adresné komunikaci se zákazníkem. Využívá nástroje jako direct mail (adresné dopisy nebo e-maily), telemarketing (nabízení služeb, přijímání objednávek nebo komunikace po telefonu), televizní marketing (teleshopping), katalogový prodej a další. Umožňuje zaměření na přesný okruh zákazníků, rychlou reakci nebo efektivnost v důsledku osobního vztahu se zákazníkem. (Janečková, 2001, s. 130–140)

### 2.2.5 Lidé

Důležitost tohoto dodatečného "P" vychází z charakteristiky služeb a to, že její poskytování není možno oddělit od vlastního poskytovatele. Zaměstnance lze rozdělit na klíčové a periferní. Klíčoví mají větší zodpovědnost a je po nich požadována větší flexibilita. Periferní, kteří mohou být i kvalifikovanými specialisty, mají menší jistotu práce a organizace je najímají podle potřeby často na základě dohody o provedení práce. Správné odměňování je klíčem k motivování zaměstnanců. Mzdu je možné určit na bázi základní hodinové mzdy (vhodné u periferních zaměstnanců), fixní mzdy (vhodné pro klíčové zaměstnance) nebo fixní mzdy s variabilními příplatky (často pracovníci osobního prodeje, které tak motivuje více prodávat). Zaměstnance je dále třeba kontrolovat, aby byla služba převážně kvalitativně stálá a sourodá. Jelikož je služba vázaná na svého poskytovatele, je také potřeba správná informovanost a spokojenost zaměstnanců. (Janečková, 2001, s. 154–162)

### 2.2.6 Procesy

Interakce mezi zákazníkem a poskytovatelem služby je řadou určitých kroků, které určují složitost procesů. V závislosti na stupni interakce se dělí služby na služby s vysokým kontaktem se zákazníkem a služby s nízkým kontaktem se zákazníkem, při které lze část procesu realizovat bez zapojení zákazníka. Při poskytování služby může dojít na kritické body, kde může selhat jak lidský, tak materiální prvek (zařízení sloužící k produkci služby). V případě selhání zákazník hodnotí službu negativně. Určení kritických bodů je proto klíčové pro kontrolu kvality a spolehlivosti. Na selhání může mít vliv i třetí strana jako dodavatelé nebo nájemci prostor. Další problém může nastat při nepravidelné

poptávce, a to zejména ve špičkách, kdy není organizace schopna obsloužit všechny zákazníky. Organizace má možnost v takových případech najmout pomocné pracovníky, ale nesmí dopustit snížení kvality služeb. Zároveň nesmí upřednostňovat nové náhodné zákazníky před loajálními. Ovlivnit výkyvy může také organizace řízením poptávky. V období, kdy je poptávky malá (např. mimo sezónu), je možné využít zejména správnou kombinaci propagačních taktik jako slev apod. V období vysoké poptávky naopak může ceny zvýšit, zjednodušit nabízené služby nebo využít rezervačního systému. (Janečková, 2001, s. 164–178)

### **2.2.7 Materiální prostředí**

Prostředí, ve kterém je služba poskytována, významně ovlivňuje vnímání služby zákazníkem. Vzhled budovy, barvy, osvětlení, atmosféra na pracovišti, teplota, úroveň hluku či zařízení navozují u zákazníků určité představy o kvalitě a profesionalitě služeb a společnosti. Jednotlivé prvky by navíc měly být jednotné se zamýšlenou image organizace. Prostředí ovlivňuje nejen zákazníky, ale i zaměstnance a jejich produktivitu. Pokud je služba poskytována na jiných místech (např. firma nebo dům zákazníka), hraje podstatnou roli vzhled poskytovatele (jednotné oblečení všech zaměstnanců), auta nebo třeba vizitka a další předměty. (Janečková, 2001, s. 144–151)

## **II PRAKTICKÁ ČÁST**



### 3 POPIS ZADAVETELE

Zadavatelem bakalářské práce je fyzická osoba, amatérský fotograf, s asi tříletými zkušenostmi z oboru. Díky tomu už má i potřebné reference a nějaké známosti – jak mezi zákazníky, tak jinými profesionály v oboru. Zkušenosti nabyl především z focení známých a přátel v exteriéru, focením maturitních tabel a ročníkových fotek středních škol po známosti, focením reportážních fotek skrze focení v nočním klubu a různých událostí a pokročilými grafickými úpravami. Dále má nějaké zkušenosti s focením produktových fotek či tvorbou kalendáře.

Jak vyplývá z výše uvedeného, fotograf vlastní již potřebnou základní fotografickou techniku, která mu umožňuje převážně focení krajiny, lidí, malých produktů či událostí. Vlastní i potřebné fotografické pozadí bílé, černé i šedé barvy a potřebná záblesková světla pro umělé nasvícení (vše přenosné) a focení jako v ateliéru (nabízí mu to flexibilitu a může tak vytvořit fotografie jako z ateliéru téměř kdekoliv). Nemá však k dispozici vlastní ateliér, který si ale v případě nutnosti může pronajmout na základě hodinové taxy. Nevlastní ani žádné potřebné speciální vybavení například pro fotografování pod vodou, sférických panoramat nebo automobilů v interiéru.

Z důvodu trvalého bydliště by rád začal podnikat na Moravě převážně v Olomouckém kraji. Nemá však problém se zakázkami po celé ČR či v zahraničí, neboť drží řidičský průkaz a má k dispozici také osobní vůz, kterým bezpečně zvládne dopravit sebe i potřebnou fotografickou techniku.

Je inovativní a kreativní a jeho fotografie mají poměrně vysokou kvalitu (na pomyslné stupnici od 1 do 10, kde je známka 10 nejvíc, se dají ohodnotit známkou 7 až 8 – ukázka fotografií je k nalezení v přílohách P II až P IV). Chtěl by převážně fotit lidi, protože na to má dostatečné komunikační schopnosti a rád by se focením živil.

## 4 POPIS TRHU S FOTOGRAFICKÝMI SLUŽBAMI

Trh s fotografickými službami patří do terciárního sektoru, je poměrně rozmanitý a zahrnuje mnoho rozdílných služeb. Fotit na zakázku je možné krajinu, reportáže událostí všeho druhu, do módních časopisů a katalogů, produkty, automobily, svatby či libovolné portréty a to ať už ve formě větších zakázek jako focení školních tříd nebo maturitních tabel, tak na základě poptávky rodin, párů či jednotlivců. Každá z těchto kategorií trhu má velmi rozdílná specifika, zákazníky, potřebné technické zázemí, konkurenci apod.

Po většině z výše uvedených konkrétních služeb je sezónní charakter poptávky. Svatby se konají v drtivé většině v létě nebo teplých týdnech jarních a podzimních (květen až září) a to většinou o víkendech. Maturity se konají na konci jara a tabla se vystavují ke konci března a v dubnu. Plesová sezóna začíná v prosinci a reálně končí koncem února. Focení tříd probíhá každým rokem od začátku června. Jednotlivci se fotí převážně na základě životních událostí jako narozeniny, Vánoce, výročí apod. Proto je v této oblasti poptávka průměrně stálá po celý rok. Samozřejmě i focení maturitních tabel či svateb z malé části probíhá mimo hlavní sezónu. Nové produkty se fotí po jejich vyvinutí, což se samozřejmě děje v průběhu celého roku. I reportáže a fotografie do časopisů a katalogů se fotí po dobu celého roku. Fotografie není potřebná zejména pro jednotlivé spotřebitele, proto je poptávka po službách poměrně elastická.

### 4.1 Mikroprostředí

V této sekci se zaměřím na analýzu jednotlivých složek mikroprostředí hypotetické firmy v oblasti fotografických služeb. Popíšu typické zákazníky dané oblasti, firmy obecně, analyzuji stávající stav konkurence v Olomouckém kraji, popíši stav dalších složek mikroprostředí a následně vytyčím podstatné informace v Porterově analýze.

#### 4.1.1 Podnik

Firmy v oblasti poskytování fotografických služeb je možno rozdělit do dvou podskupin. Ateliéry ve městech poskytující i tiskové služby a prodej různých doplňkových předmětů (jako hrníčků s potiskem, triček s potiskem, kalendářů, fotoalb atd.) a samostatné živnostníky. V ateliérech pracuje více lidí (většinou 2–5, v závislosti na velikosti ateliéru a doprovodných služeb), často jeden profesionální fotograf doplněn pomocnými pracovníky s různou úrovní fotografických dovedností. Proto je pro tyto firmy obtížnější integrace funkcí a jednotná identita. Jednotlivci mají výhodu ve větší flexibilitě a v tvorbě

vlastní image, na kterou nemají vliv jiní lidé než oni samotní. Pro zákazníky požadující fyzické výtisky fotek (a ne jen fotky v digitální podobě) musejí vyhledat firmy s tiskovými možnostmi, kterými jsou právě většinou výše zmíněné ateliéry.

Pro fotografa (klíčový zaměstnanec firmy) je důležitá osobnost. Při focení lidí je musí umět uklidnit a navodit pocity pohody, aby z nich dostal emoce, které potřebuje. Mezi klíčové vlastnosti patří oddanost fotografii, důslednost a výdrž. Ateliér v dnešní době není taková potřeba jako tomu bylo dříve, stejně tak investice do techniky stačí nižší. Zároveň by měl být dobrým obchodníkem, pokud nemá vyloženě obchodního zástupce (což většinou nemá a zastává tuto funkci sám). To mu také zaručí udržování a získávání nových kontaktů, které jsou v oboru nezbytné. (Bohutínská, 2012)

#### **4.1.2 Prostředníci**

Ateliéry zpravidla řeší distribuci nabízeného zboží přímo na místě ve své prodejně. Samostatní fotografové, kromě doručování fotografických výtisků a digitálních souborů nepotřebují doručovat nic. Výtisky doručují buď osobně, protože jsou se zákazníkem v drtivé většině v osobním kontaktu, nebo po domluvě se zákazníkem zasílají poštou či jinými alternativními zásilkovými službami (DPD, PPL atd.). Fotograf však může potřebovat výpomoc s nabízením vlastních služeb. Nejefektivnějším způsobem (zejména) v této oblasti je osobní prodej. Zastávat funkce obchodního zástupce a fotografa v jednom lze jen v omezené míře, proto je vhodné vyhledat schopného obchodního zástupce nebo pomocníka, kterému bude nabízena variabilní odměna ze sehnanych zakázek. Vedle osobního kontaktu často zákazníci přicházejí přes webové stránky, které jsou tak formou prodejního nástroje, tedy prostředníkem. Platba probíhá ve velké míře hotově nebo převodem na bankovní účet, který může podnikatel při podnikání ve formě fyzické osoby použít svůj vlastní.

#### **4.1.3 Dodavatelé**

Pro firmy nabízející doplňkové zboží a tiskové služby může být výběr dodavatelů kritický. U prodávaného zboží to zásadní vliv nemá (zákazník většinou nejde nakupovat přímo nějaké předměty, ale nakoupí si je na místě v případě, že jsou nabízeny). Důležité však je mít spolehlivé dodavatele fotopapírů, barevných náplní do tiskáren, případně triček a hrníčků k potisku. Jednotliví fotografové jsou závislí na ateliérech poskytujících tisk. Při volbě levného a spolehlivého dodavatele výtisků je to pro ně výhodnější než pořízení

vlastního tiskového zařízení, jelikož tato investice se vrátí až za delší dobu po velkém objemu vytisknutých fotografií (nejběžnějším rozměrem tisknutých fotografií v oboru je 10x15 cm a to za cenu okolo 3 Kč za fotku, přičemž dostatečně kvalitní tiskárna stojí zhruba 9 000 Kč, což při nezapočítání spotřebovaného inkoustu a papíru činí 3 000 výtisků). (Internet Mall, a.s., ©2000–2014; Fotografia Zlín s.r.o., ©2009). Koupit novou fotografickou techniku dnes nepředstavuje žádnou komplikaci, protože její nabídka je velice široká a nabízí ji mnoho firem, ať už kamenné nebo velké internetové obchody).

#### 4.1.4 Zákazníci

V této podkapitole popíšu, které segmenty na trhu mají zájem o fotografické služby. Následně určím, na které segmenty by bylo vhodné se zaměřit. Spotřební chování je popsáno v sociálně-kulturních faktorech PEST analýzy.

##### 4.1.4.1 Segmentace

Základně se zde vymezíme územím České republiky. Nejprve se zaměřím na B2C trh a následně na B2B.

- **Svatebčané**

Průměrný věk prvotního vstupu do manželství je kolem 30 let. Sňatky následující po rozvodu se dějí nejčastěji 8 let po něm. Dvě třetiny svatebčanů tvořily v roce 2012 páry, kde se oba brali poprvé. Třetina rozvedených uzavírá sňatek znovu. Věkovou skupinu svatebčanů lze tedy s rezervou vytyčit mezi 25ti a 40ti lety života, přičemž nejintenzivněji sňatky probíhají mezi 27. a 34. rokem. Celkem proběhlo v roce 2012 v ČR kolem 45 000, v Olomouckém kraji téměř 2 700 svateb. Více než polovina svateb se koná mezi snoubenci o stejné výši dokončeného vzdělání. Berou se lidé různého vzdělání a různého příjmu. Vzhledem k vymezenému věku je však možné určit, že celkový měsíční příjem páru ve většině případů přesahuje alespoň 20 000 Kč.

Svatby se domlouvají dlouho dopředu. Jsou velmi sezónní a v poslední době se tato sezónnost ještě zužuje. Téměř dvě třetiny svateb probíhají od června do září (za zmínku stojí ještě měsíce duben a říjen). Vládnoucím dnem v týdnu je sobota, kdy se bere téměř 75% svatebčanů. (*Český statistický úřad, 2013*)

Záležitosti kolem svatby zařizuje většinou nastávající žena (nebo je to alespoň ona, koho to nejvíce zajímá a zadává zařizování někomu jinému nebo agentuře). Při volbě komunikace je tedy třeba se zaměřit hlavně na ženy

Problémem, který může nastat pro možné fotografy, je posilující trend, kdy se svatebčané snaží sehnat přehnaně levné varianty nebo focení zdarma (se stoupající dostupností techniky má spousta lidí kvalitní fotoaparáty a jejich okolí je považuje za rovné profesionálům) většinou od někoho z rodinných příslušníků.

- **Jednotlivci chtějící pěkné fotky**

Zájem o pěkné fotky mají většinou dívky a ženy mezi 16. a 24. rokem. V poslední době stoupá i zájem chlapců a mužů ve stejné věkové kategorii. Ti však téměř nejsou ochotní platit. Dívky zhruba do dvacátého roku nemají příliš velkou kupní sílu a tak také většinou hledají focení od kamarádů zadarmo nebo za referenci. Se stálejším příjmem však roste i chuť zaplatit za kvalitní služby a jednotlivci tak často chtějí darovat focení nebo vlastní fotografie třeba ve formě kalendáře. Lidí ve věku 16–24 je v Olomouckém kraji celkem zhruba 67 850 (z toho cca 56 % mužů). Nutno podotknout, že tento segment využívá hojně sociální sítě (Facebook) a ve velké míře tak šíří reference po internetu. (*Český statistický úřad*, [2013])

- **Začínající modelky/modelové**

Podobnou skupinou co se týče věku jsou začínající modelky či modelové. Co je však výrazně odlišuje je jejich počet a kupní síla. Zatímco těchto lidí je mnohem méně, jsou za kvalitní fotky ochotni zaplatit, protože věří, že jim pomohou nastartovat kariéru. Chtějí fotografie do tzv. booků, což je kolekce fotografií, které ukazují, jaké emoce umí vyjádřit a pro jaký styly fotografií se hodí modelingovým agenturám. Velikost segmentu nelze přesněji určit, pomůže však největší portál pro hledání fotografů, vizážistů a modelů (nejen mezi amatéry, ale i profesionály) Fotopátračka.cz, který při vyhledávání modelů a modelek v Olomouckém kraji zobrazuje celkem téměř 1540 lidí. (Fotopatracka.cz, ©2013)

- **Maturitní ročníky**

Maturitní ročníky představují poptávku po dvou službách a to po focení stužkovacích plesů a maturitních tabel. Věková skupina těchto lidí je velice zúžená na 18. a 19. rok života. Mají omezenou kupní sílu ale tvoří třídní fondy, do kterých každý přispívá rovným dílem a které slouží k financování potřeb třídy, kam spadají náklady na tablo i ples. Rozhodování probíhá demokraticky mezi žáky, záleží však

na poměru chlapců a dívek ve třídě. Zatímco dívky mají zájem na kvalitním focení a nevdají jim vyšší ceny, chlapcům na kvalitě příliš nezáleží a někteří ani tablo nechtějí. Proto naopak tlačí ochotu celé třídy zaplatit za kvalitní služby dolů.

Plesy probíhají od prosince až po konec února. Focení na plese je bráno jako nutnost pro zdokumentování velké životní události. Nedbá se však příliš tolik na kvalitu, nýbrž na cenu a doprovodné služby (přenosné jednobarevné fotografické pozadí, natáčení videa). Maturitní třídy jedné školy často pořádají plesy dohromady a najímají proto i více fotografů.

Maturitní tabla se vystavují od března až dubna až po maturitní zkoušky. Fotí se nejčastěji na jaře krátkou dobu před vystavením, někdy se však fotí již na podzim nebo během zimy v ateliéru. Na tablech třídám jako takovým záleží, chtějí pěkné fotky za rozumnou cenu, a proto si domlouvají fotografy s předstihem.

Komunikace s fotografem probíhá osobně zpravidla přes předsedu třídy. Je zdoluhavá, protože si třída vybírá z více nabídek a ohledně nich se musí demokraticky rozhodovat a následně zpětně komunikovat s fotografy.

V olomouckém kraji je celkem 93 škol s maturitní zkouškou. Na gymnáziích převládá ve třídách počet dívek nad chlapci, u technicky zaměřených oborů je to potom naopak. Odhadem lze průměrný počet tříd v ročníku určit na 3. (Olomoucký kraj, [2014])

- **Těhotné ženy**

V poslední době se rozmáhá móda fotit těhotenské břicho, často ve stylu decentního aktu v ateliéru a někdy i s tatínkem. Ženy tímto udělují značnou dávku důvěry fotografovi, vyžadují dobré reference a diskrétnost. Tento druh focení zpravidla požadují spokojené páry s dostatečnou kupní silou, uspořádaném životním stylu, a které dítě zamýšlely. Takové páry však nelze statisticky určit, proto je třeba se spokojit pouze se statistikou porodnosti. V olomouckém kraji se narodilo v roce 2012 mírně přes 6 000 dětí. Většina rodiček byla pak ve věku 30–34 let, průměrný věk byl kolem 30 let a téměř 20% dětí se narodilo ženám starších 35ti let. V této fázi života jsou již ženy poměrně zajištěny a mají úspěšně rozjetou kariéru, takže kupní síla by neměla představovat vážnější problém. (Janečková, 2013; Cechl, 2014; ČTK, 2012)

- **Mladé rodiny s dětmi**

Se segmentem těhotných žen je silně spjat segment mladých rodin, který na něj zároveň volně navazuje. Po narození dítěte se často tyto nové vzniklé rodiny uchylují k nafocení svého novorozence nebo batolete. Můžeme vyjít z předpokladu, že spokojení zákazníci z focení břicha nebudou při výběru fotografa narozeného dítěte dlouze přemýšlet a využijí znovu služeb totožného fotografa. Pro lidi, kteří nenechali vyfotit své dítě nenarozené a ohlížejí se po fotografovi poprvé, platí stejná specifika jako u segmentu těhotných žen (důvěra, diskrétnost, reference apod.). V dnešní době se již zřídka fotí společné fotky s většími dětmi.

- **Školy**

Zde postupně přecházíme do trhu B2B. Školy totiž nemají přímý zájem na fotkách vlastních ročníků, respektive na jejich kvalitě. Kontakt probíhá mezi fotografem a vedením (ředitelem) školy a pro něj je zejména důležitá cena, jelikož se fotky nejčastěji fotí klasicky podle zvyku "nižší sednout, vyšší stoupnout dozadu". Kvalitně odvedená práce je však důležitá pro žáky a pro fotografa jsou důležité kladné reference žáků nejvyšších ročníků. Focení probíhá zpravidla v červnu, případně koncem května. Focení žáků základních škol (potažmo školek) je výrazně obtížnější než focení středních škol, neboť žáci nižší tříd nevydrží udržet pozornost po dostatečně dlouhou dobu a na výsledku jim tolik nezáleží. Kromě 81 středních škol je v Olomouckém kraji 297 škol základních. (Olomoucký kraj, [2014])

- **Focení automobilů a motocyklů**

Automobily se v ČR sice vyrábí (např. Škoda, Toyota, Peugeot), ale jsou foceny převážně zahraničními firmami s mnoha referencemi, kontakty a drahou technikou (velké ateliéry přizpůsobené focení aut). Mezi motocykly by mohla mít o fotky zájem jedině Jawa. Lze však najít zájem na B2C trhu mezi motoristickými nadšenci, kteří poptávají focení svých dopravních prostředků. Nejčastěji jsou to sportovní motoroky a drahá luxusní, sportovní či upravená auta. Tito potenciální zákazníci jsou většinou svobodní muži mezi 20ti a 50ti lety se zálibou v motorismu a vyššími příjmy. Chtějí si vystavit velké výtisky fotek svých aut jako dekoraci doma nebo se předvést na Facebooku. Velikost tohoto segmentu je statisticky nemožné určit a je výhodné majitele takových vozů kontaktovat osobně.

- **Výrobní firmy a e-shopy**

Snad všechny firmy, které vyrábějí a prodávají různé produkty spotřebitelům a také ty, které je jen prodávají, mají v zájmu je na internetu vystavit vyfocené. Dnes je to už v podstatě nutnost, protože si spotřebitel z internetových stránek neobjedná produkt, o kterém nic neví a neví ani jak vypadá. Menší e-shopy kradou fotky různé mezi sebou, ty větší si však dávají záležet a nechávají fotit produkty z různých úhlů, v různých barvách a variantách. Zároveň se také rozvíjí 360° interaktivní otočné produktové fotky, které umožňují nakupujícímu prohlédnout předmět celý dokola (příkladem je vesměs obuv nebo i některé oděvy). Ty jsou však stále poměrně náročné na výkon počítače, a tak se velké obchody soustředí se hlavně na funkčnost zatím k této možnosti neuchylují. Internetových obchodů je v České republice nespočet (okolo 35 000), působí však samozřejmě celorepublikově a v mnoha případech je provozují jednotlivci v místě svého bydliště. (IDG Czech republic, A. S., 2013)

- **Noviny a časopisy**

Denní tisk potřebuje vlastní fotografie pro doručování fotografií k článkům a reportážím nebo sportovním událostem. K tomu využívají i externí fotografie stejně jako bulvární plátky. Časopisy potřebují fotky hlavně k rozhovorům a článkům nebo na úvodní stranu. U časopisů se však poptávka po fotografiích výrazně liší, kdy časopisy o životním stylu (často týdeníky, Žena a život, Blesk pro ženy apod.) potřebují hlavně vlastní unikátní fotky, magazíny o moderních technologiích, vědě apod. (často na měsíční bázi jako Epoque, Computer) využívají fotografie získané skrz fotobanky. Módní časopisy představují poměrně specifickou skupinu. Najímají své vlastní fotografy, kteří však musejí být již dlouho profesionálové a mít spoustu dobrých kontaktů a referencí.

- **Fotobanky**

Fotobanky jsou celosvětové firmy a představují trh samy o sobě. Na jedné straně stojí fotografové, kteří přispívají svými fotkami do databáze, na straně druhé stojí redaktoři časopisů, grafičtí designéři a další lidé, kteří mají zájem si koupit konkrétní fotografie. Fotografové musejí dodávat vysoce kvalitní fotografie na obecná témata bez jakýchkoliv ochranných značek, aby byl jejich prodej legislativně ošetřen. Fotobance nezáleží na tématu nahrané fotky. Fotografa však zajímá, po jakém druhu fotek je na tomto trhu poptávka. Nejvíce jsou to fotky na



téma životního stylu, jídla, podnikání či cestování. Zájemce o fotky si jednoduše na fotobance pomocí zadaných klíčových slov najde odpovídající fotky, které se mu líbí a obsahují zároveň zadaná klíčová slova (která vkládá do fotografie sám fotograf a musí se vztahovat k tématu fotografie).

Fotobank je celá řada. Tahouny trhu jsou však Shutterstock a iStock, doplněny dalšími velkými fotobankami jako Fotolia, Dreamstime nebo 123RF. Konkurence je opravdu velká, týdně totiž přibude jen na Shutterstock přibližně 200 000 fotek. Výhodou je, že po vstupní kontrole fotograf nemá již žádné překážky a dobré fotky se mu prodávají samy (zájemce si pouze vybere fotky a přímo koupí ze stránek bez kontaktování fotografa). (Shutterstock, Inc., ©2003–2014)

- **Firmy vyrábějící oděvy, obuv a módní doplňky**

Jsou to výrobní firmy jako každé jiné, avšak vytvářejí specifitější poptávku po fotografiích. Potřebují stylově vyfotit své nové kolekce do katalogů. Jsou to většinou oděvní producenti prodávající přímým prodejem (Bon Prix, Neckermann apod.) nebo výrobci šperků a hodinek (z globálních značek například Tag Heuer). Tato práce navíc většinou zahrnuje i práci s modelem (nejedná se o pouhé fotografování produktů na bílém pozadí). Znovu se jedná převážně o velké mezinárodní firmy, které mají podobně jako módní časopisy vlastní zkušené fotografy. Alternativně je možné najít další poptávku v nově vznikajících značkách podporovaných převážně hudebními umělci (TyNikdy, Golden Touch). V Olomouckém kraji se nachází přes 160 menších firem vyrábějících oděvy a obuv. (TyNikdy, [2014]; Golden Touch, ©2012–2014; Seznam.cz, a.s., ©1996–2014)

- **Reklamní agentury**

Reklamní agentury využívají služby fotobank, ale mají i vlastní fotografy pro projekty vyžadující originální fotky na zakázku. Mohou také najímat prověřené externí fotografy pro výpomoc při vysoké poptávce, avšak znovu na základě značných kontaktů. V podstatě potřebují nafotit produktové fotky pro velké obchodní řetězce (v rámci slevových kampaní, do letáků apod.), politiky při politických kampaních a další lidi pro znázornění produktů a služeb na billboardy nebo plakáty. V Olomouckém kraji je reklamních agentur přes 70. (Seznam.cz, a.s., ©1996–2014)

- **Pořadatelé událostí**

Zájem najmout fotografa mohou mít ještě pořadatelé různých kulturních, sportovních nebo jiných akcí a událostí, aby zdokumentovali dění a měli reprezentativní důkaz o ní. Může se jednat i o diskotéky, pořadatele různých přednášek, města a obce pořádající kulturní akce, pořadatele koncertů, vernisáží a výstav apod. Kontakt probíhá buď formou známostí a referencí, když pořadatelé kontaktují fotografa sami, nebo formou osobního prodeje, kdy fotograf může kontaktovat pořadatele sám a ukázat, co umí. Aktuální akce je vhodné sledovat na některém z portálů shromažďujících a zveřejňujících komplexní kalendáře akcí. Diskoték je v Olomouckém kraji zhruba 25. (Olomoucký kraj, [2014]; Altermedia, ©2007–2014; Nejlepší adresa a.s., ©1997–2014)

- **Firmy požadující nafocení prostor**

Mezi tyto firmy se řadí hotely, restaurace, bary nebo i nové moderní prodejny, které chtějí návštěvníky svých webových stránek nalákat k návštěvě kamenné prodejny. Mohou to být jak klasické fotografie ze všech možných úhlu nebo takzvaná virtuální prohlídka, která je vytvořena z 360° panoramatické fotografie a je interaktivní – ten, kdo si ji prohlíží jí může otáčet dokola a přibližovat či oddalovat a to navozuje 3D efekt a pocit, že je v daném prostoru. Tvorba takových panoramat je však po technické stránce obtížnější a nákladově náročná kvůli potřebě specializovaného příslušenství a počítačového softwaru. Poptávku lze těžko odhadnout a komunikace probíhá osobně, takže je převážně časově náročné tento segment obsloužit.

#### **4.1.4.2 Targeting**

Přestože by tato část mohla jednoduše spadat do závěrečných doporučení, rozhodl jsem se využít targeting už tady. Je to z toho důvodu, že u spousty segmentů se konkurence velmi liší a rozbor by byl neúměrně obsáhlý nebo málo detailní. Slouží to tedy i k částečnému zjednodušení a pomůže zaměřit pozornost na vhodné oblasti.

Protože je mnoho segmentů sobě podobných, hlavně co se týče náročnosti na dovednosti, zkušenosti i techniku, lze hovořit o určitém supersegmentu "focení lidí na zakázku". Do něj by spadali svatebčané, jednotlivci, začínající modelky, těhotné ženy, mladé rodiny s dětmi, maturitní ročníky i školy. Vlastně všechny druhy focení zaměřených na B2C. To nahrává na výběr strategie selektivní specializace se zaměřením právě na zmíněné segmenty.

Focení do fotobank nepředstavuje žádné další nároky ani náklady (lze fotit cokoliv a mít z toho určitý pasivní příjem a využít tedy již některé fotky focené na zakázku). Ještě by bylo okrajově možné se zajímat o dokumentování dění na diskotékách nebo reportáží z různých akcí a událostí, což s sebou ovšem nese již větší časovou náročnost, převážně na komunikaci s pořadateli a domlouvání zakázek.

Nyní se pokusím o odhadnutí potenciálu trhu u vybraných klíčových segmentů podle demografických statistik (u segmentu těhotných žen a mladých rodin byl prakticky vymezen již u segmentace):

- **Svatebčané**

Jak bylo uvedeno výše, 75% probíhá v sobotu, 66% zároveň od června do září. V Olomouckém kraji lze počítat s cca 2 500 svatbami (odhadem v důsledku klesajícího trendu), v celé ČR se 45 000. Počítáme-li, že v měsíci jsou průměrně 4 víkendy, za 4 měsíce to činí 16 sobot. Z celkového počtu 2 500 svateb v kraji (45 000 v ČR) připadá 1 650 (29 700) na letní sezónu. Tím pádem na soboty jich připadne zhruba 1 238 (22 275). Na jednu letní sobotu potom vychází přes 77 (1392) svateb.

- **Maturitní ročníky**

Pokud počítáme se třemi třídami v ročníku a 93 středními školami zakončenými maturitní zkouškou v Olomouckém kraji, je tržní potenciál každý rok na focení maturitních tabel a plesů celkem 279 tříd (s průměrným odhadovaným počtem 30 studentů na třídu). Protože se většina tabel fotí v průběhu února a března (odhadem tři čtvrtiny), lze zjednodušeně zpřesnit potenciál na zhruba 105 focení na měsíc.

- **Školy**

V Olomouckém kraji se nachází 156 základních škol a 93 středních škol, celkem tedy 249 (podle udávaného zdroje, různé zdroje na internetu se výrazně liší, stránky Olomouckého kraje mi připadají nejdůvěryhodnější). (Olomoucký kraj, [2014])

#### 4.1.5 Konkurence

Kdo dnes není online, jakoby nebyl, proto je i pro veškeré podnikání v oboru fotografických služeb téměř nutností mít vlastní stránky a/nebo profil na sociální síti (v České republice jednoznačně dominuje Facebook). Minimálně internetové stránky mají i zastaralé místní ateliéry, takže není problém najít veškerou konkurenci (nebo alespoň relevantní většinu) na internetu. K tomu jsem využil vyhledávače Google.com, Seznam.cz, Firmy.cz a nástroj Google Trends, který mi pomohl najít více výsledků, díky navrhování podobných vyhledaných klíčových slov (při zadání slova "tablo" například navrhne další spojení jako "maturitní tablo", "fotky na tablo" apod., které byly uživateli internetu také hojně zadávány pro dosažení stejného výsledku vyhledávání). Pro doplnění jsem použil zároveň svatební portály a portály pro maturitní tabla jako Beremese.cz nebo Maturitnitabla.cz. Kvůli místě bydliště zadavatele se detailně zaměřím na okres Přerov, v ostatních okresech vyberu a popíšu pouze relevantní konkurenty (s dostatečnou kvalitou). Nejprve vytvořím přehled konkurence a následně popíšu vybrané konkurenty. Seřadil jsem je do tabulek, které jsou mnohem efektivnější a přehlednější než souvislý text, proto je zařazuji přímo sem a ne do příloh na konci dokumentu.

Oblast	Jméno (název)	Příjmení	Webová stránka
<b>okres Přerov</b> Přerov	Adam	Vančík	fb.com/pages/Fotograf-Přerov-Adam-Vančík/366483808598
	Jan	Gebauer	flashfoto.cz
	Jan	Pečenka	janpecenka.wordpress.com
	Jana	Večeřová	foto-vecerova.cz
	Jaromír	Krátký	jinefoto.cz
	Jaroslav	Široký	firma.sluzby.cz/fotograf-prerov-siroky
	Josef	Žáček	fotoobraz.cz
	Lukáš	Konvička	fotograf-prerov.cz
	Martin	Hřebavka	hrebavka.sluzby.cz
	Michal	Fojt	facebook.com/fotografMichalFojt
	Miroslav	Kůra	newborn.cz
	NOWDESIGN		nowdesign.eu
	Petr	Sobek	psfoto.cz
	Petr	Chmelař	adit.cz
	Roman	Kočí	fotokoci.cz
	Tamara	Šenkyříková	konicaprerov.cz
	Vít	Němčák	vitnemcak.estranky.cz
	Zdeňka	Nováková	novakovafoto.sluzby.cz
	Zuzana	Bobovnicková	bobovnikova.cz
	Zuzana	Dovičinová	sarra-fotostudio.cz
<b>Hranice</b>			
	Lukáš	Orel	fotobezhranic.mypage.cz
	MIJOKA s.r.o.		fotomijoka.cz
	Milan	Mráz	fotomraz.sluzby.cz
	Miroslav	Hrazdil	mhrazdil.cz
	Tomáš	Farda	tofa.cz
<b>Lipník nad Bečvou</b>			
	Jiří	Pala	fotograf.fosy.cz
	Lukáš	Chadim	nejlevnejsi-fotograf.webnode.cz
	Michaela	Zavagyelová	mzatelier.sluzby.cz
	Pavel	Motan	fotomotan.7x.cz
	Šedé označení znamená, že fotograf nemá vlastní stránky.		

Zdroj: vlastní

Tabulka 1 – Seznam konkurentů v okrese Přerov

**Adam Vančík**

Nemá vlastní webové stránky a pro svou prezentaci používá pouze Facebookový profil. Má vystaveno několik ukázek nafocených maturitních tabel a to v jeden rok, přičemž fotky nejsou příliš kreativní, jsou klasické, po technické stránce to však žádná hrůza není. Profil byl ale naposledy aktualizován před třemi roky a pouze 59 lidí označilo jeho stránku jako "To se mi líbí". Z toho lze usoudit, že se buď přestal prezentovat a změnil druh propagace nebo se zaměřil úplně na jinou oblast.

**Jan Gebauer**

Na šikovných webových stránkách s fotografiemi běžícími na pozadí (pouze však 3 překryté nějakým vzorem, což nepůsobí po chvíli příliš atraktivně) uvádí určité informace o sobě a svém fotografickém pozadí. Tvrdí, že se v oboru pohybuje už přes 20 let, pěkně popisuje co umí on a jeho technika. Podle popisu se dozvídáme, že vlastní ateliér nedaleko centra Přerova. V sekci zvané "nabídka" obrazně popisuje své služby a všechno co umí za peníze vyfotit, nenabízí žádný náznak ceny a celkově tyto dlouhé odstavce spíše odrazují. Dále má šikovně rozdělené portfolio podle témat, která fotí. Fotky lidí má po technické stránce velmi kvalitní, chybí jim však trocha inovace a modernějšího vzhledu. Většinou fotí v ateliéru a nemá vystavené žádné maturitní tablo. Má vystavené i nějaké produktové a reportážní fotografie či fotky z plesů. Přestože je navigace na stránkách částečně obtížná, vypadají moderně a profesionálně. Nachází se tam i odkaz na facebookový profil. Tam má již více vystavených fotek, často v exteriéru a zdá se, že poslední dobou fotí častěji různé reportáže. Maturitní tabla nemá vystavena žádné, svatby na Facebooku taky nenajdeme a podle portfolio na stránkách se na ně příliš nezaměřuje. Fanoušků má na Facebooku 227, což také nesvědčí o velké popularitě mezi intenzivními uživateli internetu.

**Jan Pečenka**

Internetové stránky hned po vstupu působí příjemně a uprostřed ukazují vybrané fotografie z portfolio a odkaz na Facebook. Na stránkách uvádí ceník a odpovědi na nejčastější otázky, kde uvádí, že za focení svatby si účtuje od 3 000 Kč a další druhy fotografie (jako fotky dětí, portréty apod.) 700 Kč. Neuvádí však, co vše tyto balíčky zahrnují. Dále uvádí svou výbavu a struktura odpovědí mi připadá spíše matoucí. V menu záložku referencí, kde se chlubí různými vytisknutými fotkami v denících a oceněním za soutěže. Portfolio má logicky rozděleno a fotografie v něm ukazují, že technická stránka jeho fotografií je na

vysoké úrovni. Některé fotografie zároveň působí velmi kreativně. Mezi svatbami má několik alb a fotografie v nich působí atraktivně. Na facebookovém profilu má pouze o několik fotek více a zároveň zmiňuje zamluvené termíny na letošní focení svateb, kterých má zatím 9. Soustřeďuje se na svatby a rodiny, maturitní tabla ani plesy nikde nezmiňuje. Překvapuje mě počet fanoušků jeho Facebookových stránek, který činí pouze 123.

### **Jana Večeřová**

Provozuje ateliér v centru Kojetína v okrese Přerov. Má klasickou otevírací dobu od pondělí do pátku, od rána do večera s polední pauzou (nejspíše proto, že nabízí průkazové foto a prodej doplňkového zboží). Webové stránky vypadají designově poměrně slušně, dojem však kazí fotografie vytavené hned na úvodní stránce. V nabídce nalezneme snad vše od dokladového focení, tabel, školních skupin, plesů, svateb nebo reportáží. Z portfolia lze vyčíst, že fotí reportáže z Kojetína a okolí, má za sebou focení několika svateb v okolí (dokonce i v ateliéru) a focení dětí. Pokud mám hodnotit kvalitu fotek, tak hodně rezervovaně řeknu, že vypadají hodně zastarale bez jakékoliv invence a moderního přístupu.

### **Jaromír Krátký**

Už úvodní webová stránka napovídá, že je to velice kreativní fotograf a jde vlastní cestou. S grafikou se příliš nezabývá, jeho web je minimalistický a velice funkční. Menu má rozděleno pouze podle stylu focení a sekci o sobě. Tam udává i ceny a za svatbu poptává od 7 000 Kč, tablo od 200 Kč za osobu, portrét od 1 500 Kč za focení a děti od 2 000 Kč. Má tam i odkaz na facebookovou stránku, kde má o něco více fotek než na stránkách a pouhých 143 fanoušků. Jeho fotky jsou téměř zásadně černobílé a bez úprav a retuší. Vynikají však retro vzhledem a kreativním přístupem ke kontrastu a kompozici. Fotí od roku 1991 a nevypadá, že by měl k dispozici vlastní ateliér.

### **Jaroslav Široký**

Má velice omezenou webovou prezentaci. Neužívá vlastních stránek ale portálu Služby.cz, kde má vystavených několik fotek dětí, těhotných žen nebo svateb. Těžko hodnotit, zda jsou fotografie jeho, kvalita je však dobrá a jsou foceny moderně i částečně kreativně. Kromě adresy a telefonního kontaktu tam jich nic víc k nalezení není, a proto ho dál nemůžu hodnotit.

**Josef Žáček**

Kreativní a částečně interaktivní webová prezentace ukazuje, že cílem je vytvořit velký fotoobraz pro vystavení na zákaznickovu stěnu. Zdá se, že pan Žáček není fotografem, ale pouze provozovatelem a spolupracuje s uničovským fotografem. Jedná se o velice úzkou specializaci, která není v tomto oboru vůbec typická. Prodává přímo jeden výtisk fotografie s rámem nebo bez rámu s cenami od 1 100 Kč po 2 800 Kč (v závislosti na velikosti fotografie). Firem nabízejících vytvoření fotoobrazů z vlastních fotografií je na internetu k nalezení několik, snad žádná z nich však nenabízí nafocení podkladu pro fotoobraz.

**Lukáš Konvička**

Hned na úvodní stránce uvádí, že fotografuje svatby již 5 let (podle sekce "o mně" již 7, úvodní stránka asi není aktualizovaná). Zároveň má vystaveno osvědčení o členství v mezinárodním společenství profesionálních svatebních fotografů, což mu značně dodává na kredibilitě. Vysokou předpokládanou kvalitu rovněž potvrzují fotky zobrazované hned na úvodní straně, které jsou velice kvalitní i kreativní. Vypadá, že dokáže z lidí dostat to, co je potřeba, aby fotky vypadaly věrohodně a ne příliš strojeně. Portfolio soustřeďuje pouze na svatební fotografie a ty dále rozděluje na příběhy, přípravy, obřad, portréty a detaily. Zároveň zařadil sekci referencí, kam dává vzkazy od spokojených párů, které fotil (není důvod nevěřit, že jsou nejspíše pravé). Dále určuje cenu svatebního focení od 6 500 Kč (nejspíše za nejnižší balíček, tj. pravděpodobně focení jen obřadu). Odkaz na Facebook je samozřejmostí. tam má téměř 300 fanoušků a několik dalších fotek, převážně tzv. rande (předsvatební fotografie párů).

**Martin Hřebavka**

Na internetu je pouze uveden, ale prakticky tam neexistuje, protože kromě kontaktu nemá zveřejněno vůbec nic.

**Michal Fojt**

Jedná se o mladého fotografa bez vlastních webových stránek s prezentací zveřejněnou pouze na Facebooku. Tam v informacích tvrdí, že nabízí veškeré fotografické služby a tvorbu grafiky. Ceny nikde neudává, pouze popisuje svou zkušenost s focením plesů, na které se i podle zveřejněných fotek zaměřuje primárně. Jeho fotky mají malý kontrast, což navozuje dojem retro stylu, který v poslední době vstupuje do módy. Z dřívějších let má také zkušenosti z focení maturitních tabel. Jeho fotky nejsou po technické stránce na



špičkové úrovni, ale moderní retro styl a správná kompozice jim dává v dnešní době dostatečnou hodnotu.

### **Miroslav Kůra**

Fotí převážně malé děti a má k tomu přizpůsobený ateliér (podle stránek). Tam zároveň píše pěkné věty, kterými si dokáže určitě získat důvěru rodičů. Má i knihu hostů, která slouží pro kladné reference od zákazníků. Dále zodpovídá často kladené otázky, kde dále ujišťuje rodiče. Základní cenu stanovuje na 2 400 Kč za 20 upravených fotografií o rozměru 13x18 s doplňkovou službou krátké fotoprezentace složené z těchto fotek. Fotky má pěkné, kvalitní po technické stránce i kompozičně. Navíc nabízí i focení svateb, u kterých ovšem neuvádí cenu a vedle dobře zvládnuté technické stránky věci postrádá kreativitu a fotky vypadají strojeně. Stránky celkově působí velmi profesionálně a moderně a hned na úvodní stránce zobrazují vybrané fotografie novorozeňat.

### **NOWDESIGN.EU s.r.o.**

Stránky působí profesionálně a lze z nich rozpoznat, že hlavní službou je tvorba grafiky pro firmy, tisk apod. Nabízejí snad i všechny druhy fotografických služeb. Mají však vystavenou pouze jednu fotku, ze které moc kvalita posoudit nelze. Ateliér možná u někoho zvedne důvěryhodnost této firmy. Ceny udávají u portrétní fotografie (450 Kč za fotku), u párů a skupin (od 1 000 Kč) a u fotek na tablo (od 200 Kč za osobu). Mají také facebookovou prezentaci, ale ta je omezena na pár příspěvků a není aktualizovaná.

### **Petr Sobek**

Odrážející webové stránky píší, že je autor v oboru již několik let, vystavoval své dokumentární fotky a fotí kvalitní fotky za příznivou cenu, kterou ovšem neudává. Nabízí snad všechno, co vyfotit jde. Nafotil už nějaké svatby i plno lidí, kvalita fotografií je však otřesná. To je asi vše co můžu říct.

### **Petr Chmelař**

Podobný případ jako o pár řádků výše. Jeho fotky jsou sice o něco lepší (zejména díky zobrazovaným subjektům), stránky a záložky s referencemi jsou snad už jen výsměch.

### **Roman Kočí**

Nepřehledná pochmurná webová prezentace. V "portfoliu" mají své místo tabla, děti, svatby a dokonce i školy a školky. Kromě zvládnutého obsluhování studiových světel

a základních pravidel kompozice na fotkách asi nic pochválit nelze. Ceny opět nikde k nalezení nejsou.

### **Tamara Šenkyříková**

Toto už ani nehodnotím, pouze mě zaujalo použití firmy jako je Konica v názvu. Zjevně se soustředí na prodej techniky a fotografické služby nejsou asi ani doplňkem činnosti (jak je uváděno na jiných stránkách než právě na těchto).

### **Vít Němčák**

Bylo by snadné se nechat zmýlit kvalitou webových stránek, které působí na první pohled velmi nepřehledně a nevkusně. Autor hned v úvodu specifikuje svou specializaci na svatební fotografii, nechybí však nějaké portréty a plesy. Nemá vystaveno mnoho kolekcí fotografií, jejich kvalita je však výborná. Technická stránka je velice dobrá, kompozici nelze nic vytknout a kreativní přístup kvalitu jen dovršuje. Ceny neuvádí a tvrdí, že záleží čistě na zákazníkovi. Podle toho co píše, lze usuzovat, že je v letní sezóně plně vytížen focením svateb.

### **Zdeňka Nováková**

Kromě kontaktu není k nalezení na internetu nic.

### **Zuzana Bobovnicková**

Podle mě nejlepší fotograf/ka v okolí Přerova. Stránky vypadají nejvíce profesionálně. Celostránkové fotky, které se mění hned na hlavní stránce o kvalitě napovídají. Fotí převážně svatby, těhotenství, rodiny, děti a různé portréty. Produkuje špičkové kreativní fotky. Dokonce určuje i ceny. Za focení novorozeňat chce 1 400 Kč za 7 fotek, za rodinné focení 1 500 Kč za 10 ateliérových nebo 15 exteriérových fotek. Za portréty a těhotenské fotky 300 Kč za fotku, cenu za svatby neuvádí. Má i velice funkční facebookový profil, kde má spoustu dalších fotek a komunikuje s potenciálními zákazníky. V posledním příspěvku tvrdí, že má plné termíny až do půlky června. Celkem má přes 5 000 fanoušků.

### **Zuzana Dovičinová**

Stránky vypadají celkem pěkně a profesionálně. Stručný text také působí spíše kladně. Chybí však již tradičně jakékoliv informace o ceně. Galerie potom odhaluje značný problém a tím je značná nekonzistentnost kvality fotografií. Zatímco některé fotky působí kreativně, technicky jsou zvládnuté dobře a působí líbivě, jiné fotky jsou naprosto nevkusné. Vystaveny má svatby, rodiny, děti nebo portrétové focení i v ateliéru. Profil na

facebooku nepředstavuje téměř žádné novinky nebo vedlejší fotky a fanoušků má pouze 219.

### **Lukáš Orel**

Stránky samy napovídají, že focení lidí není hlavní činností tohoto fotografa. Má sice vystavenou nějakou svatbu, portréty i školní fotografie, ale to pouze okrajově a za fotky by mu asi ani nikdo nezaplatil.

### **MIJOKA s.r.o.**

Neprofesionálně jevící se stránky, kde není moc informací k vidění, působí překvapivě přehledně. Přestože se ohání dlouholetými zkušenostmi, kromě pěti otřesných fotek není k nahlédnutí žádná galerie. Odkaz na ceník fotoslužeb navíc hlásí chybu.

### **Milan Mráz**

Nemá webové stránky a je možné najít pouze jeho kontakt.

### **Miroslav Hrazdil**

Stránky jsou jednoduché a funkční, ale otřesné. Fotografie jsou přinejmenším extrémně alternativní a ke zvýšení vnímání hodnoty už asi ani nepomůže zmíněné absolutorium na konzervatoři v oboru výtvarné fotografie. Ceny ani žádné další údaje na stránkách nemá.

### **Tomáš Farda**

Stránky nepůsobí příliš profesionálně, jsou však jednoduché k navigaci. Fotografie nejsou nic převratného, jsou však poměrně v pořádku (ateliérové fotky má zpravidla lepší než jiné). Na stránkách má navíc poměrně detailně rozpracovaný ceník. Cena za svatbu je buď 3 000 Kč, 4 500 Kč nebo 6 500 Kč a to podle délky trvání (zda se fotí i přípravy, hostina apod.). Za portréty se ceny pohybují od 175 Kč (za 1 fotku) až po 1 500 Kč (všechny odfocené fotky dostane zákazník upravené na CD). Ještě nabízí reportáže, za které účtuje 450 Kč za hodinu focení.

### **Jiří Pala**

Ačkoliv je fotografie jeho dlouholetým koníčkem, galerii teprve připravuje a cenu stanovuje na "dohodou". Stránky jsou amatérské a podle patičky dokumentu dlouho nebyly a už ani nebudou aktualizovány.

**Lukáš Chadim**

Stránky (i když bez vlastní domény) vypadají ještě poměrně dobře. Po přečtení autorovy samochvály o špičkové výbavě nezbyvá než se podívat do fotogalerie, která ovšem této výbavě vůbec neodpovídá. Přesto už má zkušenost s focením svatby. Podle názvu stránek je pan Chadim nejlevnější fotograf, kromě popisu ceny svatebního focení (od 3 000 za den focení) a "ateliérového" focení (které probíhá nejspíš u zákazníků doma a jeho cena je stanovena okolo 500 Kč) však neuvádí ceny u žádné jiné jím nabízené služby.

**Michaela Zavagyelová**

Nemá žádné webové stránky ani facebookovou stránku, je možné shlédnout ale některé její fotky na osobním profilu. Fotila poměrně hodně jednotlivců i tablo. Její fotky však mají zásadní vadu a to špatné zaostření a někdy přesaturování barev. Lidem to očividně ale tolik nevadí a oblíbili si její styl focení detailů tváře.

**Pavel Motan**

Nepřehledné amatérské stránky završené nevkusnými fotografiemi převážně v ateliéru. Má jich vystavenou celou řadu a působí na místě přes 20 let. Jeho výhodou je nejspíš jediný ateliér ve městě (Lipník nad Bečvou). Fotí vše od portrétů, svateb, přes děti, školy až po reportáže. Ceny nikde neuvádí.

Jak je možné vidět, konkurence (i té potenciální) se dá najít spousta. Kromě některých fotografů v Přerově je však kvalita nabízených služeb špatná. Kvalitou mezi nimi rozhodně vládne Zuzana Bobovnicková, která se angažuje v různém druhu fotografie. Dále Lukáš Konvička jako přední odborník na svatební fotografie, Vít Němčák (jehož hlavní slabinou jsou nejspíše internetové stránky) nebo Jan Pečenka. V celkové nabídce potom Jan Gebauer nebo Zuzana Dovičínová. Miroslav Kůra se soustředí převážně na focení dětí, které má na poměrně vysoké úrovni. Jaromíra Krátkého si zajisté vyberou lidé hledající alternativy a kreativní řešení a Michal Fojt je známý hodně mezi středoškoláky, což mu pomůže rozšířit jeho plesové a tablové portfolio. Mimo Přerov stojí za zmínku jen Tomáš Farda, který fotí hlavně svatby a Michaela Zavagyelová, která se sice na internetu neprezentuje, ale má hodně referencí mezi již nafocenými dívkami a ženami.

Oblast	Jméno (název)	Příjmení	Webová stránka
<b>okres Olomouc</b>			
Olomouc			
	Ateliér Vídeňská		ateliervidenska.cz
	Blanka	Martinovská	bmfoto.olomouc.cz
	David	Buček	davidbucek.com
	David	Prošvic	fotograf-olomouc.cz
	Fotostudio Kraváček		fotokravacek.cz
	Hana	Pauchová	pauchova.cz
	Jakub	Legát	jakublegat.cz
	Jana	Jašková	fotojaskova.wz.cz
	Jana	Friesner	foto-friesner.cz
	Jaroslav	Řihošek	fotografia-rihosek.cz
	Jiří	Doležal	dolezalfoto.cz
	Josef	Hudák	modnifoto.cz
	Lukáš	Navara	navarafoto.cz
	Martin	Holík	mafoto.cz
	Pavel	Zahálka	fotograf-olomouc.com
	Renáta	Jančo	renatajanco.com
	Šárka	Lančová	fotolancova.cz
	Tomáš	Frait	t-foto.cz
	Vít	Kocián	mandlon.com
	Zuzana	Žlabová	zuzanazlabova.cz
Litovel, Uničov			
	Adriana	Sienešlová	fotoatelier-konicek.wz.cz
	Barbora	Bergerová	bb-foto.cz/cz/
	Helena	Frolichová	fotoatelierunicov.cz
	Kamila	Ambrozová	není
Šternberk			
	Ateliér Gadjukin		gadjukin.net
	David	Sedlák	ds-foto.cz
	Tomáš	Loutocký	loutocky.com
	Věra	Zinková	fotozinkova.cz
	Vladimír	Doležel	vladimirdolezel.cz
	Šedé označení znamená, že fotograf nemá vlastní stránky.		

Zdroj: vlastní

Tabulka 2 – Seznam konkurentů v okrese Olomouc

Okolí Olomouce je konkurenčně velmi pestré. Většina fotografů na rozdíl od ostatních okresů uvádí ceny na svých stránkách a nemít vystavený ceník je tady spíše výjimka. Jednoznačně nejkvalitnějším fotografem (alespoň podle vzhledu fotek) je Lukáš Navara (tuto pozici by obstál jistě v celém kraji). Jeho fotky jsou bezkonkurenční, stejně tak působí stránky i facebooková stránka jakbysmet, chybí ale ceník. Mezi další fotografie s vysoce kvalitními fotografiemi se řadí Zuzana Žlabová, Vít Kocián, Pavel Zahálka, Renáta Jančo, David Prošvic nebo ateliér Vídeňská. Zuzana Žlabová fotí kolem lidí snad všechno a na velmi vysoké úrovni. Stránky má graficky sladěné se svým fotografickým stylem (barevné, svěží a kontrastní fotky), její nevýhodou je nezveřejněný ceník. V ateliéru Vídeňská se fotí spíše zakázky pro firmy nebo portrétní fotografie a fotky jsou kvalitní podpořené slušnou webovou prezentací. Výtečné fotky svateb produkuje Vít Kocián, který dále fotí ještě rodinné foto a má jednoduché a příjemné stránky (bez ceníku). Renáta Jančo fotí kreativní, barevné a pěkné fotky, někdy s originální barevnou úpravou. Zaměřuje se na focení svateb, rodin a novorozeňat. Pavel Zahálka fotí nejspíš pouze svatby. Fotky mají nadstandardní kvalitu a má příjemné jednoduché stránky. David Prošvic fotí téměř vše (děti, portréty, svatby, těhotné ženy, tabla), má zajímavé stránky a jeho fotky jsou také na vysoké úrovni. Dále mají fotky na úrovni ještě David Buček (super stránky, fotí pouze částečně svatby a portréty), Hana Pauchová (fotí děti, svatby, tabla, má pěkné stránky), Jakub Legát (fotí hlavně školy, děti a svatby), Jiří Doležal (nemá ceník ani moc referencí, stránky jsou jednoduché a přehledné, fotí svatby a portréty) a Martin Holík (fotí svatby a rodiny a má povedené, jednoduché a přehledné stránky). Jana Friesner má zajímavé webové stránky, fotí hlavně svatby a portréty, ale fotky nejsou příliš kvalitní.

Ze Šternberka zmíním Tomáše Loutockého a Vladimíra Doležela. Tomáš Loutocký má na stránkách doložení o členství v mezinárodním společenství profesionálních svatebních fotografů a jeho svatební fotky jsou na prvotřídní úrovni. Fotí také rodiny a portréty a ceník nemá vystaven. Vladimír Doležel má také funkční stránky s obstojnými fotografiemi rodin a svateb.

V Litovli fotí kvalitně jen Barbora Bergerová, která fotí portréty, svatby, rodiny a děti. Profesionální interaktivní stránky podporují vysokou kvalitu všech jejích fotek. Má i podrobně zpracovaný ceník. V Uničově působící Helena Frolichová má příjemně působící stránky, její fotky však nejsou příliš povedené.

Oblast	Jméno (název)	Příjmení	Webová stránka
<b>okres Prostějov</b> Prostějov	FOTO	EXPRES	fotoexpres.net
	Fotoateliér Ševčík		fotoateliersevcik.wz.cz
	Jan	Pospíšil	fotopospisil.cz
	Jiří	Dvořák	photodvorak.weebly.com
	Lenka	Růžičková	fotopv.cz
	Petr	Kovář	fotodeko.cz
	Reklama Prostějov		reklamaprostějov.cz
	Simona	Havličková	simonahavlickova.cz
	Tomáš	Coufal	coufal.fcfoto.cz
		Koblížek	fotokoblizek.com

Zdroj: vlastní

*Tabulka 3 – Seznam konkurentů v okrese Prostějov*

V prostějovském okrese je to s pořádnou konkurencí poměrně špatné. Většina fotografů, ač mají ateliéry a zkušenosti, vystavuje na špatných webových stránkách a fotky také nestojí za moc. Za zmínění stojí pouze Tomáš Coufal, který má pěkné a jednoduché stránky, fotí převážně svatby, různé portréty a děti. Provozuje ateliér a stejně jako asi polovina jeho konkurentů z okolí nevystavuje ceník. Dodám ještě Simonu Havličkovou. Ta také vlastní ateliér, fotí všechno, ale pěkně pouze děti. Má amatérské ale poměrně přehledné stránky a rozpracovaný ceník.

Oblast	Jméno (název)	Příjmení	Webová stránka
<b>okres Jeseník</b>	Lukáš	Nemeškal	sincoln.cz
	Alena	Kočíbová	fotoatelier.estranky.cz
	Sylva	Janhubová	fotosylva.cz
	studioPAVLOS s.r.o.		studiopavlos.com

Zdroj: vlastní

*Tabulka 4 – Seznam konkurentů v okrese Jeseník*

Situace v okrese Jeseník je s kvalitou služeb velmi špatná. Nedostupnost kraje a návyky lidí využívat služby, které jsou na místě již dlouho, ale částečně brání vstupu konkurentů.

Oblast	Jméno (název)	Příjmení	Webová stránka
okres Šumperk Šumperk	Lenka	Žáková	lenkazakovaphoto.cz
	Pavčina	Boráková	pavlinaborakova.com
	Pavel	Svoboda	ateliersvoboda.cz
	Martina	Odstrčilová	studiomarteena.cz
	Dagmar	Šmídová	sumperske-fotostudio.cz
	ADA COPY SERVIS s.r.o.		adaservis.cz
	Lucie a Jindřich	Peškovi	psksphoto.cz
	Milan	Kajnar	mmphoto.cz
	Jiří	Kocich	grafixphoto.weebly.com
Mohelnice			
	Martin	Hohn	martinhohn.com
	Jitka	Zatloukalová	studio-z.cz
	Jarek	Salamon	kameraman-olomoucko.cz
	Ester	Salamonová	novy.foto-es.com
Zábřeh			
	Zbyněk	Riedl	progresfoto.kvalitne.cz
	Martin	Sitta	fotositta.eu
	Jana	Filipská	fotojanca.webnode.cz

Zdroj: vlastní

*Tabulka 5 – Seznam konkurentů v okrese Šumperk*

V Šumperku a okolí stojí za zmínku několik jmen. Nejlepší fotografie rozhodně nabízí Pavčina Boráková. Fotí s nízkým kontrastem, což je dnes moderní, a fotí svatby, plesy, těhotné ženy, děti a různé portréty. Co je nutné zmínit, že kvalita nafocených plesů je přinejmenším poloviční vůči zbytku portfolia. Ceník má poloviční. Dalšími fotografy s kvalitními fotkami jsou Lucie a Jindřich Peškovi. jejich fotky mají příjemný přirozený vzhled, který je poměrně ojedinělý. Fotí hlavně rodinné fotky a svatby, prezentují se více na Facebooku, kde mají přes tisíc fanoušků, ale nezveřejňují ceník. Za zmínku stojí ještě Lenka Žáková, Milan Kajnar a Dagmar Šmídová. Lenka Žáková fotí hlavně novorozence, děti, rodiny a svatby, její fotky jsou kvalitní a má vypracován podrobný ceník. Milan Kajnar má také pěkné fotografie, má ale nevkusný (ač přehledný) web. Fotí svatby, tabla a různé portréty a to i v ateliéru a část služeb má podepřenou ceníkem. Dagmar Šmídová provozuje jednoduchá webová stránky příjemné na oko, působí v Šumperku zavedeným dojmem, fotí svatby, rodiny či tabla, ale fotky má na špatné úrovni.



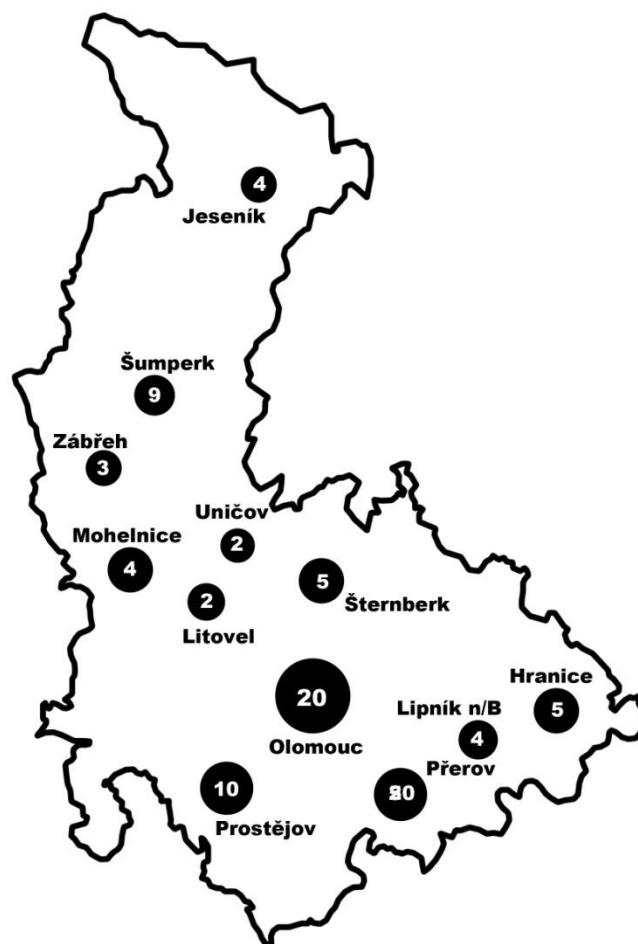
V okolí Zábřehu se nenachází žádná kvalitnější konkurence. V Mohelnici ji zastupuje částečně Jitka Zatloukalová. Nabízí focení škol, tabel, portrétů (i v ateliéru) a svateb, přičemž fotky ze svateb jsou na dostatečné úrovni, zbytek je kvalitativně špatný.

#### 4.1.6 Porterova analýza

Myslím, že dat bylo sesbíráno dostatečné množství, a tak v následující Porterově analýze pouze shrnu nejdůležitější činitele. Bude sloužit pro zlepšení přehledu o situaci a celkovému utvoření obrazu a východiskem pro závěrečná doporučení.

- **Podnikatelské odvětví**

Pro znázornění stávající konkurence jsem vytvořil přehledný obrázek Olomouckého kraje. V něm jsem zaznačil, kolik je konkurentů v jednotlivých městech. Je to výčet všech konkurentů a nebere ohled na jejich kvalitu.



Zdroj: vlastní

Obrázek 1 – mapa konkurence Olomouckého kraje

Zjevně nejintenzivnější konkurence je v Olomouci a okolí následovaná Přerovem a Šumperkem. Prostějov má překvapivě podobně slabou stávající konkurenci na trhu jako okres Jeseník. Je třeba podotknout, že není možné najít všechny konkurenty, protože někteří nejsou vůbec na internetu přítomní a zákazníci vyhledávají sami, skrz reference a využívají osobní prodej. Na trhu se přitom nachází i nespočet nekvalitních fotografů, kteří však mají taky určitou poptávku, jinak by neexistovali. Nejvíce se vliv těchto konkurentů projevuje na venkově a v malých městech, kde je ateliér známka profesionálního fotografa a kde působí málo fotografů velice dlouhou dobu. V takových místech je i slabá poptávka po kvalitně odvedené práci a lidé, kteří to myslí vážně, hledají jinde. Ještě je určitě potřeba dodat, že velmi málo fotografů se soustředí jen na úzký obor komerční fotografie. Přestože uvádí, že například fotí hlavně svatby a portréty, nějakou poptávku po tablech mít bude a neodmítne ani focení škol, protože jsou to velmi podobné obory. Zřejmě taková focení ale aktivně nevyhledávají. V tabulce v Příloze P I jsem ohodnotil relevantní konkurenty z okresů Přerov, Olomouc a Prostějov. Ceny jsem hodnotil podle uvedených v ceníku. V případě, že ceník chyběl, hodnotil jsem známkou 5 (přestože je to spíše nevýhoda, někteří kvalitní fotografie ceník neuvádí a skóre 1 by jim snížilo celkové hodnocení neúměrně ke konkurenci a to by zkreslilo celkový obraz). Jelikož každý uvádí ceny za jiné služby, je obtížné je hodnotit jednotlivě, proto hodnotím celkovou cenovou hladinu jednotlivých fotografů mezi sebou. Kvalitu jsem hodnotil podle vlastního názoru na vzhled fotografií (uznávám, může být do jisté míry subjektivní). Web jsem hodnotil jak ze stránky vzhledu tak funkčnosti a celkové organizace a to souhrnně (když chyběly osobní webové stránky, automaticky jsem hodnotil známkou 1). Tabulka však pouze jen orientačně odhaduje možné vnímání hodnoty fotografů zákazníky, kteří navíc přicházejí do styku s fotografy poprvé přes jejich stránky. Z přílohy vychází, že v nejbližším okolí v okrese Přerov jsou na tom nejlépe Jan Pečenka, Miroslav Kůra, Zuzana Bobovnicková a Lukáš Konvička. Ty ještě předbíhají fotografové z Olomouce – Barbora Bergerová, Vladimír Doležel, Lukáš Navara.

- **Vyjednávací síla zákazníků**

Zákazníci až na školy jsou roztrženi na jednotky (jednotliví spotřebitelé). Jelikož je ale konkurence hodně a potenciálních konkurentů ještě víc, dává to zákazníkům dostatečnou sílu tlačit ceny dolů. Tomu navíc napomáhá snaha novějších fotografů

vstoupit úspěšně na trh, kvůli čemuž stanovují nižší ceny. Snaží se tak získat spořivější zákazníky, zejména pro focení portrétů a svateb, kteří by jinak služeb fotografa ani nevyužili. Kdo to s focením myslíš vážně si rád připlatí. Vysoce kvalitních konkurentů je v celém Olomouckém kraji málo, mírně nadstandardních mnohem více a ti už musí tlačit cenu dolů, protože jim šlapou na paty zástupy nekvalitních fotografů (kteří ovšem neznamenají vždy nejlevnější variantu).

- **Vyjednávací síla dodavatelů**

Tato oblast je zdrojově závislá pouze na fotopapíru, barevných inkoustech, fotografické technice (fotoaparáty, objektivy, vybavení ateliéru a jiná příslušenství) a kvalitních tiskárnách. Všechno zmíněné elektro prodává hned několik velkých e-shopů a nespočetná řada kamenných obchodů. Vybavení ateliérů nabízí pouze několik velkých firem (největšími jsou Fotoškoda.cz, Megapixel.cz nebo Aaron.cz) a několik dalších menších firem s omezenou nabídkou. Hodně levného vybavení je nabízeno na aukčních portálech jako Aukro.cz. Fotopapíry vyrábí několik firem (Epson, Canon nebo Fujifilm) a dodávají je do mnoha specializovaných i nespécializovaných e-shopů. Kvalitní tiskárny a barevné náplně také není problém sehnat. Mnoho fotografů nemá svoje vlastní tiskárny a v případě potřeby tiskne v ateliérech konkurentů, kterých je ve městech jako Přerov nebo Olomouc dokonce několik. Vyjednávací síla dodavatelů tudíž na vybraný trh nepůsobí ve významné míře

- **Ohrožení ze strany nových substitutů**

Substituty pro fotografii jsou pouze video a ručně malované obrazy. Ty jsou vhodné pouze k zachycení statických portrétů a mohou tedy nahradit pouze focení velkých fotoobrazů k vystavení u zákazníků doma. Video naopak zaznamenává prudce vzrůstající tendenci. Kvalitní kamery jsou čím dál dostupnější a natáčet videa se učí více fotografů. Jsou populární zejména pro dokumentování svateb, kde jsou ovšem využívány bok po boku s fotografií. potenciál k rozšíření vidím do oblasti rodinné fotografie, kde by šikovně natočené video mohlo nahradit focení šťastných rodinných chvil.

- **Ohrožení ze strany nových konkurentů do odvětví**

Vstupu na trh nebrání žádné bariéry a je velice snadný. Je samozřejmě potřeba nějaká základní technika, která je však k pořízení za pár tisíc korun, což pro mnohé nadšené amatéry není žádný problém (techniku již vlastní). O něco větším

problémem je však získání referencí, kdy zakázku sice není tak obtížné sehnat, ale vytvořit si kvalitnější portfolio a důvěru zákazníků trvá několik let (počítáno od úplného začátku focení). Plno začínajících fotografů vystavuje svou práci na vlastních stránkách na Facebooku a tvoří tak veřejné povědomí o své činnosti.

Mezi relativní konkurenty lze počítat i známé, kteří fotí například na svatbách zadarmo, což svatebčanům stačí (často protože dotyčný vlastní digitální zrcadlovku).

Dále sem lze započítat fotografy, kteří existují i bez viditelných zmínek na webu a mohou mít také určitou kvalitu (nelze je vyloučit), fotografy, kteří bydlí mimo své rodné město ale mají tam kontakty a vracejí se, stejně jako fotografy s určitou zmínkou a žádnou prezentací (v tabulkách označení šedě). Ohrožení ze strany potenciálních konkurentů je tedy velmi vysoké, záleží však, jak relevantní je obava z rychlého vstupu nováčků na trh (nějakou dobu to trvá a obměna v odvětví je běžná).

## 4.2 Makroprostředí - PEST analýza

### 4.2.1 Politické a legislativní faktory

Podnikání v oblasti fotografických služeb je podmíněno volnou živností, jejíž založení vyjde na 1 000 Kč. Žádné další podmínky, kromě základních podmínek pro podnikání jako trestní bezúhonnost či věk 18+, pro podnikání v tomto oboru v zákonu uvedeny nejsou. V návaznosti na živnost je potřeba vést evidenci příjmů a výdajů. Dále je nutné platit zálohy na zdravotní pojištění a sociální zabezpečení, které dohromady při podnikání na hlavní činnost vyjdou na 3 464 Kč měsíčně. Při podnikání jako vedlejší činnosti je nutné platit pouze při překročení příjmů 2,4 násobku minimální mzdy, což je pro letošní rok 62 261 Kč. V tom případě bude podnikatel muset zaplatit 758 Kč měsíčně. Dále je potřeba zaplatit daně z příjmu fyzických osob, které činí 15% z příjmu. Za předpokladu uplatnění slevy na dani, která činí 24 840 Kč a 60% výše fixních nákladů však vyjde konečná daň nejspíše nulová (při příjmu 100 000 Kč za rok bude výše fixních nákladů 60 000 Kč, tudíž zdanitelná částka bude činit 40 000 Kč, přičemž 15% ze 40 000 činí 6 000 Kč – při odečtení slevy na dani tedy nic živnostník nic nezaplatí).

Další možností podnikání je na základě dohody o provedení práce. Ta je omezena na 150 hodin za rok, což ovšem příliš nevádí, jelikož není stanovena maximální hodinová mzda,

kteřá tedy může činit klidně 2 000 Kč. Další výhodou této metody je, že není třeba platit žádné zálohy na sociální a zdravotní pojištění. Daň se odvádí stejným způsobem jako je uvedeno výše a to do konce března následujícího roku. Nevýhodou této metody však je, že fyzická osoba nemůže vystavit fakturu, ale musí podepsat dohodu o provedení práce, což je další formalita navíc a nemusí se to líbit jak firmám, tak individuálním zákazníkům z řad fyzických osob, které nejsou s touto problematikou obeznámeny a nemusí chtít nic podepisovat.

Kromě právní formy podnikání zákon podnikání v této sféře neovlivňuje ani například regulací cen. Z hlediska regionálnosti podnikání zároveň případné podnikání neovlivňují ani mezinárodní dohody a vztahy. Jediným hypotetickým faktorem by mohly být možné nové regulace ze strany Evropské unie, která se snaží zasahovat do všelijakých oblastí a prostoupení regulací do jiných oborů není zcela předvídatelné (i když je nepravděpodobné). Stejný charakter představuje politická stabilita a politický systém, jenž se zdá být v České republice dostatečně stabilní a není důvod, snad kromě ukrajinské krize, která však může přesáhnout svými důsledky nejen do celé Evropy, předpokládat v dohledné době předpokládat nějakou rychlou změnu, která by znevýhodnila postavení podnikatelů. (CzechTrade, 2014; Kohoutová, 2013; Dolejší, 2011; Internet Info, s.r.o., ©1998–2014)

#### 4.2.2 Ekonomické faktory

Tento obor ovlivňuje převážně ekonomický růst, tedy reálně vývoj HDP České republiky. Ten v průběhu posledního roku rostl a jeho prognóza až do roku 2015 je další růst. To ovlivňuje pozitivně spotřebu, tudíž poptávka po fotografických službách může růst. Zatímco průměrná mzda v posledním čtvrtletí roku 2013 klesala, prognóza až do roku 2016 je příznivá a předvídá, že poroste nominální mzda rychleji než index spotřebitelských cen, čímž pádem se poroste i mzda reálná, což dále podporuje možnou rostoucí poptávku. Vývozní kvóty či cla jsou zde bezpředmětné, jejich změny se sice projeví na inflaci a HDP, k určení relevantního stavu ekonomiky v tomto případě však dle mého stačí pouze vývoj HDP. Jediným dalším faktorem, který může podnikání více ovlivnit je vývoj daně z příjmu fyzických osob a jejích podmínek. Od roku 2008 je sazba stálá 15%, od roku 2013 se platí solidární daň o výši dodatečných 7% při měsíčním příjmu převyšujícím zhruba 100 000 Kč. (Finance Media a.s., [2014]; Česká národní banka, ©2003–2014; Odbor 65, 2014; Český statistický úřad, 2014; Wolters Kluwer a.s., ©2014)

### 4.2.3 Sociálně-kulturní faktory

Postoje k různým druhům fotografie se poměrně liší. V poslední době se zdá být módou focení těhotných žen a malých dětí nebo mladých párů. Na druhou stranu každoroční focení školních tříd je společenskou povinností stejně jako maturitní tabla, která sice nemají žádné logické opodstatnění, ale většina tříd je bere jako nutnost. Zároveň se projevuje trend dělat obsáhlejší tabla (dvě série fotek – jedna standardní a druhá nějaká osobnější) nebo tabla kreativní (často graficky náročnější) – třídy se tedy mnohdy neobejdou s obyčejnými fotkami a potřeba nafotit tablo roste. Maturitní plesy jsou poměrnou stálicí, kdy se šikovně upravení maturanti chtějí zvěčnit při důležité životní události. Dlouholetou stálicí jsou také svatební fotografie, kde však mnoho svatebčanů upřednostňuje amatérské fotografie z rodiny (jako různé strýčky s dobrým fotoaparátem, který přece "dobře fotí"), kteří je samozřejmě nic nestojí, než aby zaplatili služby drahého svatebního fotografa.

Demografické faktory jsem se pro značnou podobnost a zjednodušení rozhodl zařadit do sociálně-kulturních. Mezi zákazníky patří v drtivě většině generace teenagerů a generace Y, které mají nižší kupní sílu, avšak nelze to nějak extrémně zobecňovat, protože svatebčané mají očividně výrazně větší kupní sílu než teenageři chtějící slušivé fotky na sociální síť. Segmentace bude podrobněji probrána v podkapitole "zákazníci" v sekci zaměřené na mikroprostředí.

Poptávku po fotografických službách tvoří lidé z různých společenských tříd. U maturitních tabel ani plesů to roli nehraje, protože jsou třídy složeny ze studentů rozličných společenských tříd a rozhodování o zakázce probíhá demokraticky (výjimku mohou tvořit soukromé školy s vyšším školným). Na svatby sociální třídy vliv již mají. Méně majetní sahají po levných až bezúplatných službách od známých a nejsou příliš zaujatí kvalitou, novomanželé s vyššími příjmy nebo významnějšího společenského statutu vyhledávají dražší svatební obřady a dražší špičkové fotografické služby. U samostatných focení (jedinci, páry, děti apod.) se rozdíl projevuje ještě více. Jelikož je spousta amatérských samozvaných fotografů, lidé si přestávají zvykat za služby platit, protože znají nějakého kamaráda nebo známého, který jim pro zábavu nebo za reference nafotí nějaké pěkné fotky. Ti, co to však berou vážněji (páry, dívky pro referenční fotky do agentur), jsou ochotni zaplatit nehledě na společenské třídě (i když se dá říct, že tento trend začíná platit až od nižší střední až střední třídy). Jelikož je dnes módou focení těhotných

žen a malých dětí, je i poptávka po tomto druhu focení méně závislá na příjmu nebo statutu. Ročníkové fotky jsou potom záležitostí B2B marketingu.

Lidská potřeba po fotkách často pramení z touhy po uznání od referenčních skupin (zejména přátel) a touhy se ukázat. To podporuje i vysvětlení Maslowovy teorie potřeb, kdy lze zařadit potřebu po tomto druhu služeb do třetí vrstvy – potřeba společenského uznání. Dívky také přejímají vzory z časopisů, televize nebo katalogů a chtějí vypadat jako modelky v nich vyobrazené určující dnešní pohled na krásu, které jim tedy slouží jako vzory. Proto chtějí co nejslušivější fotky, které dají vyniknout jejich kráse a nenechají je tak pozadu v moderním světě. Co se dále týče tohoto individuálního focení, i mladší muži se dnes chtějí více líbit než dřív, což je důsledkem měnících se rolí mužů a žen v posledních letech a snahy mužů ukázat ženám svůj atraktivní vzhled a zalíbit se jim tak. Rodina v tom hraje poměrně důležitou roli, protože dětem nepřímo předává vzor společenské nutnosti najít si partnera. Páry a novomanželé se pak většinou fotí z potřeby ukázat se své rodině, pro archivaci krásných vzpomínek a životních událostí (zahrnuje to i focení těhotných a novorozeňat).

Lidé se nejčastěji fotí v adolescentním věku a rané dvacítce. Dále pak při výše zmíněných událostech jako je svatba nebo narození dítěte či zasnoubení. To se může lišit, nejčastěji je to však mezi 25. a 40. rokem života. Fotografické služby stále tradičně vyhledávají mnohem častěji ženy než muži, takže ženy vlivem selektivní pozornosti jsou více otevřené marketingové komunikaci těchto služeb. Většinou ani nezáleží na životním stylu člověka, zda bude chtít vyfotit – lidé naopak rádi znázorňují svůj životní styl na fotografiích, kterými se prezentují.

Fotografické služby poptávané jedinci lze z hlediska míry zapojení zákazníka zařadit někam mezi omezené a rozsáhlé rozhodování. Hlavními důvody je vysoký zájem o tuto službu, protože na správné volbě a kvalitě služby závisí správné pojetí image jedince a jeho prezentace před světem. Zároveň je spíše na emocionální straně škály, oproti rozumové, protože představuje obrazové estetické vyjádření, jehož pojetí je poměrně subjektivní záležitostí (cena je však také brána poměrně v potaz). Při výběru svatebního fotografa je zapojení zákazníků nejspíše největší, jelikož se jedná o velikou životní událost. Nastávající žena (nejčastěji, i když zapojení muže nevyvracím) stráví spoustu času hledáním a výběrem alternativ. U maturitních tabel a plesů vedle vysoké míry zapojení hraje roli naopak spíše racionální rozhodování, nýbrž se shoduje celá třída a dbá se převážně na poměr cena/výkon (tedy spíše na cenu). Ročníkové fotky už se tolik neřeší

a míra zapojení rozhodujícího (tedy ředitele školy) je někde v polovině a rozhoduje především cena, pokud se neliší výrazně kvalita.

#### 4.2.4 Technologické faktory

Mezi hlavní technologické trendy v oboru fotografie patří vzrůstající počet cenově dostupných kvalitních fotoaparátů. Vliv na to má převážně stoupající nabídka zrcadlových fotoaparátů a zároveň klesající ceny jejich nejnižších řad. Ty se dnes pohybují už okolo 8 000 Kč a mají odpovídající kvalitu jako téměř profesionální fotoaparáty prodávané před deseti lety. Fotografie si navíc každý už může zpracovat doma u počítače. Roste také počet kompaktních fotoaparátů a nedávno vyšel na trh nový typ produktu – kompakty s výměnnými objektivy, které útočí na pozici digitálních zrcadlovek v image kvality (přestože kvalita obrazu není srovnatelná), nižší cenou a větší kompaktností. Zároveň je nějaký druh čočky v každém nově vyrobeném telefonu a výrobci se dokonce předhánějí, kdo nabídne více megapixelů nebo větší zoom (což je pro kvalitu naprosto irelevantní, jako prodejní tah to ovšem funguje dobře a degraduje to povědomí o fotografii ve společnosti). Z těchto důvodů se k fotografování dostává více lidí než kdy jindy a samozřejmě si také plno z nich začíná mylně myslet, že fotografie není žádná věda a umění a že fotit umí každý, kdo má lepší fotoaparát. To se projevuje na upadající potřebě po profesionálních službách a upadajících požadavcích na kvalitu fotografií.

Vlivem zrychlujícího technického pokroku se také začíná rozmáhat natáčení videí. To stimulovalo implementování kvalitních natáčecích funkcí do zrcadlovek (nyní k dispozici i v nízkých amatérských řadách) nebo vynález miniaturních kamer s vysoce kvalitním záznamem, které je navíc možné přichytit téměř kamkoliv a jejich široký záběr a fyzická odolnost jim umožňuje natáčet záběry, které doposud nebyly přístupné snad ani se špičkovým zařízením. Tyto kamery se postupem času a vzrůstající konkurencí staly také poměrně cenově dostupné i řadám amatérů. K tomu připočtíme možnost natáčení full HD videí také v ostatních fotoaparátech a mobilních telefonech, která už je nyní také zcela běžnou záležitostí. Natáčet poutavá, kvalitní a oku-lahodící videa je však náročnější (z velké části také na další techniku), a proto se do toho příliš amatérů zatím neangažuje. Poptávka po videích (například svatebních) však také roste. To může znamenat hrozbu pro tradiční fotografické odvětví, ať už rozšířením do dalších oblastí, ubíráním financí od zákazníků, tak možným vytlačáním fotografického média, jako takového. Pro šikovné adaptabilní fotografy, však může tento trend znamenat i příležitost za předpokladu, že se



naučí produkovat kvalitní videa (což není technicky ani technologicky příliš náročné z důvodu podobnosti obou odvětví, a protože profesionální fotograf vlastní zrcadlovku v ní má s velkou pravděpodobností již zabudovanou funkci natáčení kvalitního videa).

## 5 NÁVRH MARKETINGOVÉHO MIXU

### 5.1 Shrnutí možnosti vstupu nové firmy na trh

Konkurence v Olomouckém kraji je dosti početná. Fotografů nabízejících kvalitní služby je však již méně než polovina. Potenciálních zákazníků je dostatek zejména v oblasti maturitních tabel a plesů, ročníkových fotek škol, těhotenských a novorozeneckých fotek. Při zvolení vhodné komunikace a cenové strategie je určitě možné zajistit dostatek zakázek pro hladký chod podnikání v této oblasti. Doporučuji podnikání ve formě fyzické osoby z místa bydliště pro začátek bez ateliéru, který váže vysoké fixní náklady a je možné si ho pronajmout.

#### 5.1.1 Návrh positioningu

Čeho by se měl marketingový mix držet, je celkový positioning. Kvalitních služeb je na trhu několik, nekvalitních mnoho a ceny za různé služby se významně liší i u samotných fotografů. Důležité je rozvinout specifický rozeznatelný fotografický styl. Navrhuji využít kreativního přístupu k odlišení od zástupců ostatních fotografů. Podnikání by mělo působit svěžím moderním dojmem se službami přizpůsobitelnými potřebám konkrétních zákazníků, přátelsky, kreativně, otevřeně a obyčejně lidsky. To znamená i dostupné přizpůsobivé ceny.

### 5.2 Produkt

Firma by měla nabízet několik podobných služeb doplněných samozřejmou grafickou úpravou. Tyto služby vychází z výše uvedeného targetingu. Všechny fotky by měly být podle přání zákazníků. Pokud nejsou přesně dané preference, měl by se fotograf snažit vždy o kreativní přístup a zachování kvality. Konkrétně to jsou focení maturitních tabel, těhotných žen, novorozeňat, rodin, svateb, různých portrétů a školních ročníků. Vše, kromě školních ročníků, je možné nafotit jak v exteriéru tak v provizorním ateliéru – u zadavatele doma nebo u zákazníků (u tabel např. ve třídě). Při focení škol je samozřejmost výtisk o rozměrech 15x21 třídní fotky pro každého žáka i třídního a jedna fotka třídního sboru v jednom pro každého. Focení portrétů, novorozeňat, těhotných maminek a různých dalších individuálních zákazníků je možné rozdělit po samostatných fotkách s využitím balíčků po deseti a dvaceti fotkách. Všechny fotky potom dostane zákazník v jednom výtisku ve formátu 10x15 (jiné výtisky podle požadavků). Maturitní tabla jsou

specifičtější. Mnoho tříd chce fotky celých postav nebo jen od pasu na jednobarevném pozadí. Některé však chtějí kreativnější podání nebo několik sérií fotek. Záleží tedy na konkrétním přání. I počet výtisků záleží na konkrétních požadavcích a nemá smysl nastavovat přesný počet. Focení svateb je možné rozdělit do tří kategorií. Focení pouze obřadu (balíček "Základ") s dodáním minimálně 50 upravených fotek (všechny vytisknuté ve formátu 10x15), potom focení příjezdu novomanželů, obřadu, společné fotky a novomanželských portrétů (balíček "Standard") s minimálním počtem 200 fotek (všechny i na fotopapíře formátu 10x15) a focení celé svatby od příprav až po konec veselky (balíček "All-inclusive", min. 500 fotek, také všechny vytisknuté). Jako doplnění je přínosné nahrávat všechny možné fotky na fotobanky pro pasivní příjem.

### 5.3 Cena

Pro proniknutí na trh bych doporučil nasadit ceny na úrovni těch nejnižších. Při takovém počtu zakázek, až je bude třeba odmítat, bych zvedl ceny na vyšší úroveň odpovídající konkurenci o stejné kvalitě. Tady popíšu pouze zaváděcí ceny. Objektivně lze určit ceny pro školy a orientačně ceny ostatní s tím, že ve výsledku bude rozhodovat subjektivní složka (náročnost zpracování, požadavky zákazníka apod.). Pro zákazníky vzdálených do 20ti kilometrů by byla doprava na místo v ceně.

Za jednu fotku při focení těhotných, novorozenců a ostatních jednotlivců bych orientačně účtoval 100 Kč (i s úpravou a výtiskem). Při specifičtější přání tedy cena dohodou. Cena za balíček o 10ti fotkách by byla 900 Kč, o 20ti potom 1 800 Kč a každá desátá fotka zdarma.

Za jednoduchá maturitní tabla na jednobarevném pozadí navrhuji stejnou cenu, při fotkách v exteriéru 150 Kč za fotku (uplatněno i při více nafocených sériích). Při užití fotomontáže a jiných složitějších grafických úprav potom za cenu od 200 Kč za fotku (podle náročnosti apod.)

Pro školy bych volil jednotnou cenu na 25 Kč za výtisk. V digitální formě dostanou fotky zdarma a za každou dodatečnou fotku skupinek nebo jednotlivců zaplatí 15 Kč za výtisk.

Cenu za svatební balíček "Základ" je třeba stanovit na 2 990 Kč, za balíček "Standard" 4 900 Kč a za balíček "All-inclusive" 7 900 Kč. Každý další výtisk ve formátu 10x15 navíc za 15 Kč. Všechny fotky budou dodány v digitální podobě zdarma. V případě zájmu o další fotky, bude cena za kus 50 Kč (úprava, výtisk).

## 5.4 Distribuce

Distribuce je přímá a tudíž jednoduchá. Všechny fotky dostane zákazník pomocí internetu digitálně. Výtisky potom budou podle domluvy buď doručeny osobně, zákazník si je vyzvedne nebo budou odeslány poštou.

## 5.5 Propagace

Základem celé komunikace jsou profesionální, jednoduché stránky s kvalitním portfoliem, intuitivní galerií, špičkovým čistým designem a potřebnými informacemi o fotografovi, ceně, termínech, procesu focení, kontaktu apod. Důležitá je SEO optimalizace stránek na hlavní klíčová slova, aby se ve vyhledávání zobrazovaly stránky na předním příčcích. Dále facebookový profil pro rozšiřování povědomí mezi širokou veřejností, kde se budou zveřejňovány aktuality, doplňkové fotky a kde bude probíhat aktivní komunikace s potenciálními zákazníky. Jako nejvhodnější metoda propagace pro získání zakázek ze strany škol a maturitních tabel se mi jeví osobní prodej. Je sice nákladnější ale působí profesionálněji a důsledněji. Pro stimulování poptávky je možné využívat soutěže na facebooku a slevové kupony zejména kolem Vánoc. Vhodná je dále internetová inzerce na portálech Beremese.cz Svatba.cz, Svetsvateb.cz nebo Maturitnitabla.cz. Pro získání zákazníků na svatby a různé portrétové foto je možné využít letáky v kadeřnictvích, salonech krásy, svatebních salonech, půjčovnách šatů apod. Zároveň pomůže rozmístění letáčků v zimním a jarním období ve školách zaměřených na maturitní tabla a plesy.

## 5.6 Lidé

Vzhledem k tomu, že podnikatel bude svým jediným zaměstnancem, není třeba řešit konzistentnost. K udržení positioningu a dobrých vztahů se zákazníky jsou však potřeba určité komunikační dovednosti. Ty jsou třeba i k dosažení uvolněnosti zákazníků a tím i přirozených fotek a následně ke spokojenosti zákazníků s výsledkem. Fotograf musí být otevřený nápadům, musí vědět co dělá a musí to být poznat. Dále by měl být sympatický a diplomatický. Musí umět zabavit děti a myslet kreativně. Zároveň by měl mít nějaké organizační schopnosti, aby dokázal rozmístit lidi při skupinových fotografiích. Ještě by měl být komunikativní a hodně s klienty mluvit i při focení, aby se uvolnili. V každé situaci zároveň musí vypadat svěže a upraveně. Všechny tyto vlastnosti v určité úrovni živnostník má a měl by na nich dále v praxi pracovat pro jejich dokonalé zvládnutí a dosažení ještě kvalitnějších výsledků.

## 5.7 Materiální prostředí

Přestože firma nebude mít kancelář ani vlastní ateliér, je potřeba, aby bydliště živnostníka bylo správně upravené pro domluvené návštěvy do tohoto provizorního ateliéru. Důležité je vybrat větší místnost s žádným nebo málo nábytkem. Dále je potřeba pěkné pohodlné křeslo nebo pohovka pro zákazníky a stůl pro občerstvení. Pro focení je vhodná temná místnost a s tím by se nemělo kalkulovat. Pro dobrý dojem je zároveň třeba upravené auto a decentní označení (s telefonním číslem, internetovou adresou, jménem a základním popisem služeb). Co by ještě nemělo chybět žádnému podnikání jsou vkusné vizitky.

## 5.8 Procesy

Při focení je logicky potřeba zapojení zákazníka a jeho spokojenost záleží z velké části také na vlastním přičinění. Kvalita však nezávisí zajisté jen na něm a chyby se můžou vyskytnout převážně při nedodržení některých fotografických pravidel (např. špatné zaostření, neudržení stability při tvoření kompozice). Velkým strašákem fotografů je selhání techniky. Proto je potřeba mít při důležité zakázce záložní fotoaparát, baterky do zábleskových zařízení, náhradní blesky – prostě mít záložní alternativu pro všechno nepostradatelné zařízení a příslušenství. Ještě je vhodné vytvořit systém rezervací, aby reální zákazníci byli obslouženi a neutíkaly tak firmě zakázky.

## ZÁVĚR

Tato bakalářská práce měla za úkol vyhodnotit situaci na trhu s fotografickými službami převážně v Olomouckém kraji. K tomu bylo potřeba zpracovat literární rešerši vztahující se k dané problematice řešené v praktické části práce.

V teoretické části bylo nejdříve třeba zpracovat informace týkající se zejména okolí podniku. To bylo rozděleno na mikro a makroprostředí. V mikroprostředí byly popsány faktory jako je podnik, odběratelé, dodavatelé, konkurenti nebo zákazníci. Zákazníci byli dále blíže popsáni vzhledem k jejich důležitosti, a to zejména z hlediska jejich spotřebního chování, segmentace, targetingu, positioningu a celkové charakteristiky poptávky. V následných podkapitolách byla popsána východiska pro analýzu konkurence a odvětví jako takového ve formě Porterovy analýzy.

Na analýzu mikroprostředí následovala analýza makroprostředí. V té byly popsány informace vztahující se k PEST analýze, tedy k politickým, ekonomickým, sociálním a kulturním faktorům ovlivňujících celá odvětví.

V poslední kapitole teoretické části byly vymezeny základní rozdíly mezi marketingem služeb a marketingem produktů. Zároveň kapitola popisovala marketingový mix služeb. V něm řešila problematiku produktu, ceny, distribuce, propagace, lidí, procesů a materiálního prostředí a jejich důležitost pro producenty služeb.

Praktická část logicky navazovala na část teoretickou. V počáteční kapitole byl popsán zadavatel bakalářské práce, který by se rád živil poskytováním fotografických služeb. Následně práce navázala obecným popisem situace na trhu s fotografickými službami.

Následovaly zásadní determinanty pro konkurenceschopnost podnikání v odvětví a to analýzy mikro a makroprostředí. Analýzou mikroprostředí bylo v práci zjištěno, že existuje mnoho skupin potenciálních zákazníků fotografických služeb s různými potřebami. Pro účely práce a splnění cílů se práce dále zaměřila na vybrané segmenty spjaté s fotografováním lidí (ať už individuálních zákazníků tak například škol).

To bylo podkladem pro zpracování analýzy stávajících konkurentů v Olomouckém kraji, převážně v okrese Přerov. Byl proveden výčet konkurentů ze všech okresů a rozebrány podnikatelské subjekty v přerovském okrese a relevantní vybrané subjekty v okresech ostatních. Odvětví bylo následně shrnuto v Porterově analýze, která popsala síly na něj působící.

Následující PEST analýza doplnila obraz o podnikání v daném odvětví v českém prostředí. Rozebrala, které legislativní, ekonomické, kulturní a technologické faktory mohou mít vliv na vývoj popisovaného odvětví.

Výsledkem práce bylo zjištění, že na trhu je stále místo pro zlepšení a tedy i pro rentabilní vstup nové firmy na trh. Pro úspěšný vstup na tento trh a vyplnění jeho mezer byl navrhnout marketingový mix. V něm byly popsány služby, na jejichž poskytování by se zadavatel měl zaměřit. Těmi jsou zejména focení maturitních tabel a plesů, škol, svateb a individuálních zákazníků (jako jsou těhotné ženy, novorozenecká fotografie nebo portréty). Těmto službám byla určena odpovídající cenová taktika pro splnění zadavatelových cílů a úspěšný vstup na trh. Dále byly navrhnuty formy distribuce a propagace, která se má zaměřovat zejména na osobní prodej a nadstandardní webovou prezentaci. Marketingový mix doplňují zásady pro lidi (zaměstnance organizace, tudíž pouze samotného poskytovatele), materiální prostředí a řízení procesů (například rezervační systém a záložní technika). Při detailnějším rozpracování tohoto marketingového plánu a jeho dodržování by měla být firma schopna dosáhnout výdělečné samostatnosti.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

1. ALTERMEDIA, ©2007–2014. Olomoucký kraj - Kalendář akcí | [www.atlasceska.cz](http://www.atlasceska.cz). *Česká republika - Turistický průvodce - Česká republika* | [www.atlasceska.cz](http://www.atlasceska.cz) [online]. [cit. 2014-04-22]. Dostupné z: <http://www.kalendarakci.atlasceska.cz/olomoucky-kraj/>
2. BAINES, Paul, Chris FILL a Kelly PAGE, 2013, *Essentials of marketing*. Oxford: Oxford University Press, 413 s. ISBN 978-0-19-964650-0.
3. BOHUTÍNSKÁ, Jana, 2012. Chcete se živit focením? Přečtěte si zkušenosti profesionálů - Podnikatel.cz. In: *Podnikatel.cz - průvodce vaším podnikáním* [online]. [cit. 2014-04-19]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/chcete-se-zivit-focenim-precetete-si-zkusenosti-profesionalu/>
4. CECHL, Pavel, 2014. Věk rodiček v Česku stoupá. Stále je však nižší, než v roce 1920 | Týden.cz. In: *Týden.cz - Aktuální zpravodajství v souvislostech* [online]. [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: [http://www.tyden.cz/rubriky/domaci/vek-rodicek-v-cesku-stoupa-stale-je-vsak-nizsi-nez-v-roce-1920\\_301708.html#.U1nalfnlbNl](http://www.tyden.cz/rubriky/domaci/vek-rodicek-v-cesku-stoupa-stale-je-vsak-nizsi-nez-v-roce-1920_301708.html#.U1nalfnlbNl)
5. CZECHTRADE, 2014. Daň z příjmů | BusinessInfo.cz. In: *BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. [cit. 2014-04-13]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/dan-z-prijmu-3462.html#a6>
6. ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA, ©2003–2014. Aktuální prognóza ČNB - Česká národní banka. *Česká národní banka - Česká národní banka* [online]. [cit. 2014-04-13]. Dostupné z: [http://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/prognoza/](http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/)
7. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, [2013]. Věkové složení mužů k 31. 12. 2012. In: *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/510022D048/\\$File/400313008.pdf](http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/510022D048/$File/400313008.pdf)
8. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, [2013]. Věkové složení obyvatel k 31. 12. 2012. In: *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/510022D047/\\$File/400313007.pdf](http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/510022D047/$File/400313007.pdf)



9. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2013. Sňatečnost | ČSÚ. *Český statistický úřad | ČSÚ* [online]. [cit. 2014-04-13]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/snatecnost>
10. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2014. Nejnovější ekonomické údaje | ČSÚ. *Český statistický úřad | ČSÚ* [online]. [cit. 2014-04-13]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/aktualniinformace>
11. ČTK, 2012. České rodičky následují trendy - zestárlý. In: *ČT24 - Nejdůvěryhodnější zpravodajský web v ČR - Česká televize* [online]. [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/domaci/208168-ceske-rodicky-nasleduji-trendy-zestarly/>
12. DOLEJŠÍ, Tomáš, 2011. Jak na podnikání ve fotografii | Fotorádce.cz. In: *Digitální fotoaparáty | Fotorádce.cz | Jak fotografovat | Fotorádce.cz* [online]. [cit. 2014-04-13]. Dostupné z: <http://www.fotoradce.cz/jak-na-podnikani-ve-fotografii-clanekid848>
13. DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK, 2012, *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. 1. vyd.. Praha: C.H. Beck, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
14. FINANCE MEDIA A.S, [2014]. Vývoj hrubého domácího produktu, HDP ČR - Finance.cz. *Finance.cz - daně, banky, kalkulačky, spoření, kurzy měn* [online]. [cit. 2014-04-13]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/makrodata-eu/hdp/statistiky/vyvoj-hdp/>
15. FOTOGRAFIA ZLÍN S.R.O, ©2009. Foto z digitálních dat. *Fotografia.cz* [online]. [cit. 2014-04-19]. Dostupné z: <http://www.fotografia.cz/fotosluzby----foto-z-digitalnich-dat-str-39-1-5.html>
16. FOTOPATRACKA.CZ, ©2013. Hledání uživatelů. *Fotopátračka* [online]. [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: <http://fotopatracka.cz/users/find/158023/type:model#page:1>
17. GOLDEN TOUCH, ©2012–2014. *Golden Touch Clothing* [online]. [cit. 2014-04-20]. Dostupné z: <http://www.goldentouch.cz/cs/>
18. HOLMAN, Robert, 2005, *Ekonomie*. 4. aktualiz. vyd. Praha: C.H. Beck, 709 s. ISBN 80-7179-891-6.

19. IDG CZECH REPUBLIC, A. S., 2013. Internetový obchod v ČR zatím stále roste, na prvním místě je elektronika - 2 | CIO Business World.cz. In: *CIO Business World.cz | IT strategie pro manažery* [online]. [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: <http://businessworld.cz/analyzy/internetovy-obchod-v-cr-zatim-stale-roste-na-prvnim-miste-je-elektronika-11247-p12308>
20. INTERNET INFO, s.r.o, ©1998–2014. Slevy na dani - Měšec.cz. *Měšec.cz - váš průvodce finančním světem* [online]. [cit. 2014-04-13]. Dostupné z: <http://www.mesec.cz/dane/dan-z-prijmu/pruvodce/slevy-na-dani/>
21. INTERNET MALL, a.s., ©2000–2014. Canon Pixma iP8750 | MALL.CZ. *MALL.CZ - bílé zboží, elektronika, PC, outdoor, hobby, hračky, kosmetika, chovatelské potřeby* [online]. [cit. 2014-04-19]. Dostupné z: <http://www.mall.cz/fototiskarny/canon-pixma-ip8750>
22. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2012, *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 313 s. ISBN 978-80-247-4209-0.
23. JANEČKOVÁ, Jitka, 2013. Více dětí se narodilo v Olomouci a Šumperku, celkově je jich ale méně - iDNES.cz. In: *IDNES.cz – zprávy, kterým můžete věřit* [online]. [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: [http://olomouc.idnes.cz/pocet-narozenych-deti-v-olomouckem-kraji-2012-fej-/olomouc-zpravy.aspx?c=A130108\\_1874442\\_olomouc-zpravy\\_stk](http://olomouc.idnes.cz/pocet-narozenych-deti-v-olomouckem-kraji-2012-fej-/olomouc-zpravy.aspx?c=A130108_1874442_olomouc-zpravy_stk)
24. JANEČKOVÁ, Lidmila a Miroslava VAŠTÍKOVÁ, 2001, *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada, 179 s. ISBN 80-7169-995-0.
25. KAŠÍK, Milan a Karel HAVLÍČEK, 2012, *Marketing při utváření podnikové strategie*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 262 s. ISBN 978-80-7408-060-9.
26. KINCL, Jan, 2004, *Marketing podle trhů*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 172 s. ISBN 8086851028.
27. KOHOUTOVÁ, Zuzana, 2013. Rok 2014: Minimální zálohy na pojistné pro OSVČ se zvýší, ale jen málo - iDNES.cz. In: *IDNES.cz – zprávy, kterým můžete věřit* [online]. [cit. 2014-04-13]. Dostupné z: [http://finance.idnes.cz/zalohy-na-pojistne-pro-osvc-v-roce-2014-dvv-/p\\_dane.aspx?c=A131212\\_102412\\_p\\_dane\\_zuk](http://finance.idnes.cz/zalohy-na-pojistne-pro-osvc-v-roce-2014-dvv-/p_dane.aspx?c=A131212_102412_p_dane_zuk)

28. KOTLER, Philip a Fernando TRÍAS DE BES MINGOT, 2005, *Inovativní marketing: jak kreativním myšlením vítězit u zákazníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 200 s., ISBN 80-247-0921-X
29. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013, *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
30. KOTLER, Philip, 1997, *Marketing management: analýza, plánování, realizace a kontrola*. 3., upr. a dopl. vyd. Praha: Victoria Publishing, 789 s. ISBN 80-7187-141-9.
31. KUMAR, Nirmalya, 2008, *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 236 s. ISBN 978-80-247-2439-3.
32. LAMB, Charles W, Joseph F HAIR a Carl D MCDANIEL, 2013, *MKTG 7*. Student ed. Mason, Ohio: South-Western, 386 s. ISBN 978-1-285-09186-0.
33. NEJLEPŠÍ ADRESA A.S., ©1997–2014. AKCE.OLOMOUC.CZ - přehled akcí. *WWW.OLOMOUC.CZ - nejlepší adresa ve městě* [online]. [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: <http://akce.olomouc.cz/>
34. ODBOR 65, 2014. MPSV.CZ : Prognóza vybraných makroekonomických ukazatelů. In: *MPSV.CZ : Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. [cit. 2014-04-13]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/869>
35. OLOMOUCKÝ KRAJ, [2014]. Adresář škol a školských zařízení | Olomoucký kraj. *Olomoucký kraj* [online]. [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: <http://www.kr-olomoucky.cz/adresar-skol-a-skolskych-zarizeni-cl-276.html>
36. OLOMOUCKÝ KRAJ, [2014]. Všechny akce | Olomoucký kraj. *Olomoucký kraj* [online]. [2014] [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: <http://www.kr-olomoucky.cz/vsechny-akce.asp?datumod=1.4.2014&datumdo=30.4.2014&okres=&organizator=&mi sto=>
37. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006, *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
38. SEZNAM.CZ, a.s., ©1996–2014. *Katalog firem a institucí - Firmy.cz* [online]. [cit. 2014-04-22]. Dostupné z: <http://www.firmy.cz/Velkoobchod-a-vyroba/Vyrobcitextiluodevu-aobuvi/kraj-olomoucky>

39. SEZNAM.CZ, a.s., ©1996–2014. *Katalog firem a institucí - Firmy.cz* [online]. [cit. 2014-04-22]. Dostupné z: <http://www.firmy.cz/Vse-pro-firmy/Sluzby-pro-firmy/Reklamni-a-marketingove-sluzby/Reklamni-agentury/kraj-olomoucky>
40. SEZNAM.CZ, a.s., ©1996–2014. *Katalog firem a institucí - Firmy.cz* [online]. [cit. 2014-04-22]. Dostupné z: <http://www.firmy.cz/Remesla-a-sluzby/Umelecke-a-zabavni-sluzby/Diskoteky/kraj-olomoucky>
41. SHARP, Byron, 2013, *Marketing: theory, evidence, practice*. 1st pub. South Melbourne: Oxford University Press, 609 s. ISBN 978-0-19-557355-8.
42. SHUTTERSTOCK, Inc., ©2003–2014. *Fotografie, snímky pro členy zdarma a vektory - Shutterstock* [online]. [cit. 2014-04-20]. Dostupné z: <http://www.shutterstock.com/>
43. TYNIKDY, [2014]. *Tynikdy.cz - Shop - Hlavní strana* [online]. [cit. 2014-04-20]. Dostupné z: <http://tynikdy.cz/shop>
44. WOLTERS KLUWER a.s., ©2014. Vývoj sazby daně z příjmů fyzických osob - Komunitní portál účetních expertů. *Účetní kavárna – Čerstvé informace. Horké diskuse. - Komunitní portál účetních expertů* [online]. [cit. 2014-04-13]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-fyzickych-osob/>

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – Mapa konkurence Olomouckého kraje .....	57
---	----

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 – Seznam konkurentů v okrese Přerov .....	45
Tabulka 2 – Seznam konkurentů v okrese Olomouc .....	53
Tabulka 3 – Seznam konkurentů v okrese Prostějov .....	55
Tabulka 4 – Seznam konkurentů v okrese Jeseník .....	55
Tabulka 5 – Seznam konkurentů v okrese Šumperk.....	56

## SEZNAM PŘÍLOH

- P I     Hodnocení vnímané hodnoty konkurentů v okresech Přerov, Olomouc a Prostějov
- P II    Ukázka zadavatelovy portrétní práce 1
- P III   Ukázka zadavatelovy portrétní práce 2
- P IV    Ukázka maturitního tabla

**PŘÍLOHA P I: HODNOCENÍ VNÍMANÉ HODNOTY KONKURENTŮ  
V OKRESECH PŘEROV, OLOMOUC A PROSTĚJOV**

Okres	Jméno	Příjmení	Hodnocení			
			Kvalita	Cena	Web	Skóre
Přerov						
	Zuzana	Bobovnicková	8	5	9	<b>360</b>
	Zuzana	Dovičinová	5	5	6	<b>150</b>
	Lukáš	Konvička	9	5	8	<b>360</b>
	Vít	Němčák	9	5	3	<b>135</b>
	Jan	Pečenka	8	8	7	<b>448</b>
	Jan	Gebauer	7	5	7	<b>245</b>
	Miroslav	Kůra	7	8	8	<b>448</b>
	Jaromír	Krátký	6	5	8	<b>240</b>
	Michal	Fojt	6	5	1	<b>30</b>
	Michaela	Zavagyelová	4	5	1	<b>20</b>
	Tomáš	Farda	5	9	3	<b>135</b>
Olomouc						
	Lukáš	Navara	10	5	10	<b>500</b>
	Zuzana	Žlabová	8	5	9	<b>360</b>
	Vít	Kocián	9	6	8	<b>432</b>
	Renáta	Jančo	7	7	7	<b>343</b>
	Pavel	Zahálka	6	4	7	<b>168</b>
	David	Prošvic	7	5	8	<b>280</b>
	Ateliér Videňská		7	5	7	<b>245</b>
	David	Buček	7	4	9	<b>252</b>
	Hana	Pauchová	6	2	6	<b>72</b>
	Jakub	Legát	5	8	6	<b>240</b>
	Jiří	Doležal	5	5	6	<b>150</b>
	Martin	Holík	6	10	7	<b>420</b>
	Jana	Friesner	4	9	4	<b>144</b>
	Tomáš	Loutocký	10	5	8	<b>400</b>
	Vladimír	Doležel	8	8	8	<b>512</b>
	Barbora	Bergerová	9	7	9	<b>567</b>
	Helena	Frolichová	3	5	7	<b>105</b>
Prostějov						
	Tomáš	Coufal	6	7	8	<b>336</b>
	Simona	Havlíčková	3	8	4	<b>96</b>
<p>Metodika: Každému kritériu jsem přiřadil 1 až 10 bodů (u kvality a webu je 10 nejlepší, u ceny hodnocení 10 znamená nejnižší cenu), skóre je součin všech tří hodnocení (čím vyšší, tím vyšší má očekávanou hodnotu)</p>						



**PŘÍLOHA P II: UKÁZKA ZADAVATELOVY PORTRÉTNÍ PRÁCE 1**



**PŘÍLOHA P III: UKÁZKA ZADAVATELOVY PORTRÉTNÍ PRÁCE 2**



## PŘÍLOHA P IV: UKÁZKA MATURITNÍHO TABLA

