

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Marketingová strategie podniku

Bc. Andrea Holá

© 2019 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Andrea Holá

Provoz a ekonomika

Název práce

Marketingová strategie podniku

Název anglicky

Marketing strategy of the enterprise

Cíle práce

Cílem práce je návrh marketingové strategie pro zvolený objekt zkoumání. Dílčí cíle – provést zhodnocení současného stavu a návrh doporučení ke zlepšení daného stavu.

Metodika

Využít metodu analýzy a syntézy. Dále využít specifické metody pro zpracování marketingové strategie např. analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, analýza zájmových skupin, portfoliová analýza, analýza matice výrobek/trh, SWOT analýzu, apod..

Rámcová osnova: 1. Úvod. 2. Cíl práce a metodika. 3. Literární přehled. 4. Vlastní řešení. 5. Návrh marketingového strategie. 6. Závěr. 7. Seznam použité literatury.

Cíl práce a metodika: Září 2017

Literární přehled: Listopad 2017

Vlastní řešení: Leden 2018

Návrh řešení: Březen 2018

Doporučený rozsah práce

60-80

Klíčová slova

Marketingové řízení, marketingová strategie, analýza, marketingové nástroje

Doporučené zdroje informací

HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0447-1.

KOTLER, P. *Marketing management : analýza : plánování : využití : kontrola*. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-600-5.

KOTLER, P. *Marketing management*. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-247-0016-6.

KOTLER, P. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2

SVĚTLÍK, J. *Marketing pro evropský trh*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0422-6.

TICHA, I. HRON, J. *Strategické řízení*. Praha: ČZU, 2015. ISBN 978-80-213-09227

Předběžný termín obhajoby

2018/19 ZS – PEF (únor 2019)

Vedoucí práce

doc. Ing. Jaromír Štůsek, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 22. 12. 2017

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 12. 1. 2018

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 18. 03. 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Marketingová strategie podniku" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 20. 3. 2019

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. Ing. Jaromíru Štůskovi, CSc. za odborné vedení a cenné rady při zpracování diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat vedení podniku Bona Dea Rokycany za ochotu a poskytnuté informace.

Marketingová strategie podniku

Abstrakt

Obsahem této diplomové práce je téma marketingová strategie podniku. Cílem práce je nalezení a doporučení možných zlepšení, či možný návrh nové marketingové strategie pro zvolený objekt zkoumání, na základě zhodnocení stávajícího stavu marketingové strategie. K dosažení cílů jsou využity marketingové analýzy, strategie a jiné nástroje, na základě kterých budou zjištěny nedostatky a navržena doporučení vedoucí ke zlepšení daného stavu. K účelu této práce je vybrána společnost Svět Zdraví Bona Dea Rokycany, sídlící ve městě Rokycany v Plzeňském kraji. Specializuje se na zdravý životní styl a nutriční poradenství.

V teoretické části diplomové práce jsou vysvětlena jednotlivá teoretická východiska, pojem marketing a jeho podstata, postupně propracované jednotlivé etapy strategického marketingu. Druhou část diplomové tvoří Vlastní práce, která je zaměřena na marketingovou strategii vybrané společnosti. V této části je zpracována SWOT analýza a situační analýza. Na základě výsledků analýz je známo prostředí, ve kterém se podnik nachází, zároveň jeho silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Na závěr je shrnutí současné strategie podniku a návrh zlepšení stávající situace.

Klíčová slova: marketingové řízení, marketingová strategie, analýza, marketingové nástroje, marketingové prostředí, podnik, makroprostředí, mikroprostředí, SWOT analýza

Marketing strategy of the enterprise

Abstract

Content of the diploma thesis is topic of business marketing strategy. The goal of the thesis is to evaluate the current state of marketing strategy, to find and recommend possible improvements or possible design of a new marketing strategy for the selected research object. To achieve the goals are used marketing analysis, strategy and other marketing tools, carry out an assessment of the current situation and to propose recommendations for improvement of the situation. The company Svět Zdraví Bona Dea Rokycany, residing in Rokycany city, is selected for the purpose of this thesis. The company specializes in healthy lifestyle and nutrition counseling.

In the theoretical part of the diploma thesis are explained the individual theoretical starting points, the concept of marketing and its essence, gradually elaborated stages of strategic marketing. Second part of the diploma thesis consists of own work, which is aimed at marketing strategy of selected company. SWOT analysis and situational analysis are processed in this part. Based on the results of the analyzes is known the environment in which the enterprise is located, its strengths and weaknesses, opportunities and threats. Finally, it summarizes the current strategy of the company and proposes improvement of the current situation.

Keywords: marketing processes, marketing strategy, analysis, marketing tools, marketing environment, company, macroenvironment, microenvironment, SWOT analysis

Obsah

1 Úvod	12
2 Cíl práce a metodika	14
2.1 Cíl práce.....	14
2.2 Metodika.....	14
3 Teoretická východiska pro problematiku	16
3.1 Definování marketingu	16
3.1.1 Podstata marketingu	16
3.2 Marketing management a jeho filozofie.....	17
3.3 Marketingové řízení	20
3.3.1 Strategické marketingové řízení	21
3.3.1.1 Složky strategického řízení.....	21
3.3.2 Plánování	22
3.3.2.1 Situační analýza	23
3.3.2.2 Podnik, jeho poslání, vize a cíle	24
3.3.2.3 Marketingový plán.....	27
3.3.3 Realizace.....	27
3.3.4 Kontrola.....	27
3.4 Analýza prostředí podniku.....	28
3.4.1 Makroprostředí.....	29
3.4.1.1 Demografické prostředí.....	30
3.4.1.2 Ekonomické prostředí	30
3.4.1.3 Sociálně-kulturní prostředí	30
3.4.1.4 Přírodní prostředí	31
3.4.1.5 Technologické prostředí	31
3.4.1.6 Politicko-právní prostředí.....	32
3.4.2 PEST analýza.....	32
3.4.3 Mikroprostředí	34
3.4.3.1 Podnik.....	34
3.4.3.2 Zákazníci	34
3.4.3.3 Konkurence.....	34
3.4.3.4 Distributoři.....	35
3.4.3.5 Dodavatelé	35
3.4.4 Matice BCG	35

3.4.5	SWOT analýza.....	36
3.5	Marketingový mix.....	37
3.5.1	Produkt.....	38
3.5.2	Cena.....	39
3.5.3	Distribuce.....	39
3.5.4	Propagace.....	40
4	Vlastní práce.....	42
4.1	Charakteristika společnosti.....	42
4.1.1	Předmět podnikání.....	42
4.1.2	Organizační struktura podniku.....	44
4.2	Vize, poslání a cíle společnosti.....	45
4.2.1.1	Vize.....	45
4.2.1.2	Poslání.....	46
4.2.1.3	Cíle.....	46
4.3	Analýza makroprostředí podniku.....	47
4.3.1	Sociální faktory.....	47
4.3.2	Ekonomické faktory.....	48
4.3.3	Politické faktory.....	49
4.3.4	Technologické faktory.....	49
4.3.5	Legislativní faktory.....	49
4.4	Analýza mikroprostředí podniku.....	50
4.4.1	Podnik.....	50
4.4.2	Zákazníci.....	51
4.4.3	Dodavatelé.....	52
4.4.4	Veřejnost.....	52
4.4.5	Konkurence.....	53
4.5	Matice BCG.....	53
4.6	Marketingový mix.....	55
4.6.1	Produkt.....	55
4.6.2	Cena.....	60
4.6.3	Distribuce.....	62
4.6.4	Propagace.....	64
4.7	SWOT analýza.....	65
4.8	Marketingový výzkum.....	71
5	Zhodnocení výsledků a doporučení.....	74
5.1	Návrh marketingové strategie.....	74
6	Závěr.....	80

7 Seznam použitých zdrojů82

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Posloupnost vypracování nástrojů marketingového řízení.....	20
Obrázek 2 - Strategické zaměření podniku.....	24
Obrázek 3 - Makroprostředí a mikroprostředí podniku.....	29
Obrázek 4 - Přehled vlivů makrookolí	33
Obrázek 5 - SWOT matice	37
Obrázek 6 - Vize a hodnoty	46
Obrázek 7 - Matice BCG	54
Obrázek 8 - Vstupní prostory podniku	63
Obrázek 9 - Lékařský dům	64

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Makroekonomické ukazatele České republiky	48
Tabulka 2 - Ceny jednorázových služeb.....	61
Tabulka 3 - Ceny ostatních služeb	61
Tabulka 4 - Ceny odborné terapie a péče	62
Tabulka 5 - SWOT analýza na základě stanovení vah.....	70
Tabulka 6 - Záznam pozorování	72
Tabulka 7 - Reklama v MHD.....	77
Tabulka 8 - Návržnost reklamy v MHD.....	77
Tabulka 9 - Výpočet mzdy	78
Tabulka 10 - Návržnost	79

Seznam grafů

Graf 1 - Procentuální podíl na tržbách za rok 2018	58
Graf 2 - Zakoupené druhy programů.....	59
Graf 3 - Procentuální záznam pozorování	73

1 Úvod

Současná situace na trhu v oblasti zdravého životního stylu nabízí zákazníkům nespočet možností. Prakticky nejúčinnější zbraní nejen v tomto odvětví je právě marketingová komunikace. S tím také souvisí cílené a aktivní oslovování potenciálních zákazníků. I právě proto jsou potřeby zákazníka kladeny na první místo spolu s uspokojením přání cílových trhů. Předpokladem úspěchu je kvalitní uspokojení potřeb a hodnot zákazníka, které vedou ke spokojenosti na obou stranách.

V současné době marketing tvoří nedílnou součást všech podniků, jak malých, tak velkých. Marketingové nástroje využívají například i neziskové organizace nevykazující zisk, ať už se jedná o školní zařízení, centra pobytových a sociálních služeb a mnoho dalších. Jednotná marketingová strategie, která by prospěla všem podnikům, ovšem neexistuje. Podniky vstupující na trh mohou mít podobnou základnu, ale jejich výrobky, služby, velikosti, know-how či jiné složky jsou vždy diferencované. Diferencovat se od ostatních firem ve stejném odvětví na trhu já základ pozitivní konkurenceschopnosti. Vzhledem k neustálému vývoji, nejen na trhu, ale i ve světě je nutné marketingovou strategii neustále obnovovat a přepracovávat. Trh nám nabízí velmi rychlé tempo růstu například v oblasti technologického pokroku, i z tohoto důvodu se marketingová strategie musí modifikovat k daným změnám.

Základní složku marketingového systému tvoří zákazníci. Cesty vedoucí k uspokojení potřeb zákazníka zahrnují jednotlivé složky marketingového řízení. Od marketingových nástrojů po jednotlivé marketingové analýzy vedoucí k co největší znalosti současné situace podniku i samotného trhu. Nejlepší možnou variantou je nalezení mezery na trhu, ale dalšími pomocnými složkami je například odlišení se od konkurence, s tím související znalost konkurence na trhu včetně jejího působení, znalost trhu práce a využití jeho potenciálu, překonání vstupních bariér a uspokojivé tempo růstu. Marketing nám poskytuje kvalitní informace, zda je vstup na trh pro danou firmu výhodný a zda by byl ziskový. Druhou složkou je výrobek či služba samotná. S tím související cílová skupina, místo poskytování a cenové rozhraní.

Diplomová práce se zabývá marketingovou strategií společnosti Bona Dea sídlící ve městě Rokycany. Podnik se zabývá nutričním poradenstvím, zpracováním výživového

plánu, poradenství v oblasti zdravého životního stylu a vývojem komplexní nutriční typologie.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem práce je návrh marketingové strategie pro zvolený objekt zkoumání na základě zhodnocení stávajícího stavu marketingové strategie. Dílčím cíl tvoří nalezení a doporučení možných zlepšení daného stavu. Objektem zkoumání je firma Bona Dea Rokycany, zabývající se komplexní nutriční typologií a poradenstvím v oblasti zdravého životního stylu.

2.2 Metodika

Diplomová práce „Marketingová strategie podniku“ je rozdělena na dvě části, a to na část teoretickou a praktickou. Pro účel práce jsou využita primární a sekundární data. Primární data jsou získána na základě dotazování při osobním pohovoru, sekundární data jsou získána studiem odborné literatury, zabývající se marketingem, marketingovou strategií a marketingovým mixem, z interních zdrojů podniku, oficiálních internetových stránek podniku a ostatních relevantních internetových zdrojů. Poznatky ze získaných dat autorovi práce slouží jako výchozí bod pro tvorbu analýz a jejich vyhodnocení.

Na teoretickou část navazuje druhá část práce, kterou představuje tzv. vlastní práce, v níž je chronologicky využita metoda analýzy a syntézy. Zpočátku je provedena nejobecnější PEST analýza, která popisuje makroekonomické prostředí podniku a související vlivy. Budou popsány faktory sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické, které jsou pro společnost Bona Dea relevantní. Při této analýze je zjištěn vliv na fungování podniku ve společnosti, na základě minulého vývoje, následně jsou zjištěny důležité faktory, jež mohou na podnik působit v blízké budoucnosti. Dále je použita analýza mikroprostředí, která je již zaměřena na konkrétní trh. Pro účel této práce je využita Porterova analýza pěti sil, u které se hodnotí podnik samotný, jeho konkurence, koneční zákazníci, veřejnost a dodavatelé. Cílem této analýzy je právě odvození síly konkurence. Posledními použitými analýzami je SWOT analýza a analýza marketingového mixu. SWOT analýza shrnuje všechny získané výsledky z předešlých analýz. Identifikuje slabé a silné stránky podniku, příležitosti a hrozby. Do této analýzy jsou zahrnuty pouze

nejdůležitější faktory, které mají pro podnik Bona Dea největší strategický význam. Marketingový mix popisuje 4 základní nástroje (produkt, cena, distribuce, propagace).

Po ukončení analytické části následuje provedení marketingového výzkumu a tvorba syntézy. Jejím úkolem je zhodnocení všech provedených analýz a na základě zjištěných výsledků budou navržena případná doporučení, s jejichž pomocí by podnik mohl získat nové zákazníky a větší podíl na trhu.

3 Teoretická východiska pro problematiku

V této části diplomové práce je zpracován úvod do teorie marketingu. Seznámení s podstatou marketingu, shrnutí základních kapitol marketingového řízení, marketingu a trhu, základy marketingového prostředí a výzkumu. Díky těmto poznatkům lze analyzovat současnou situaci ve zvoleném subjektu.

3.1 Definování marketingu

Definice marketingu v celosvětovém měřítku je opravdu mnoho. Lze říci, že marketing je zjednodušeně jakousi naukou o trhu a zároveň je i podnikatelskou koncepcí. Například Miroslav Foret ve své knize Marketing – základy principy uvádí, že marketing je komunikace se zákazníkem, která z nabídky a spotřeby produktu udělá mimořádný, nezapomenutelný zážitek. (Foret, 2005, s. 50)

Dle Philipa Kotlera v jedné z jeho knih je marketing společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot. (Kotler, 2007)

V poměrně daleké historii je možné nalézt definici Americké marketingové asociace. Marketing je proces plánování a realizace koncepcí, tvorby cen, propagace, a distribuce myšlenek, výrobků, a služeb s cílem dosáhnout takové směny, která uspokojí požadavky jednotlivců a organizací. (American Marketing Association, 1988)

3.1.1 Podstata marketingu

Cílem tohoto teoretického východiska je definovat marketing a odlišit jej od prodeje a reklamy, vysvětlit jednotlivé složky marketingového mixu, vysvětlit podnikatelské koncepce a zhodnotit význam marketingu. Výroba jako taková negeneruje firmě zisk. Zisk je výsledkem prodeje zboží a služeb. Marketing je nápomocný v uspokojování vlastních potřeb firem, napomáhá pochopení trhu (potřeby, odlišnosti...) a ke zvyšování kvality podnikatelských rozhodnutí, díky čemuž snižuje podnikatelské riziko. (Švarcová, 2016, s. 20)

Marketing není pouze o prodeji, prodej je součástí širokého spektra marketingových činností. S uspokojováním potřeb firem bezpodmínečně souvisí průzkum včetně ovlivňování potřeb zákazníka, snaha o co nejlepší poznání konkurence, boj o zákazníka s konkurencí, vývoj výrobku, podpora prodeje, reklama, distribuce. K tomu napomáhá segmentace trhu, která umožňuje rozčlenění zákazníků na menší skupiny.

Typický marketingový mix tvoří takzvané 4P – produkt, cena, místo, propagace. Tento název jako první použil James Culliton na konci 40. let 20. století. Stejně jako se svět neustále vyvíjí a vše s ním, stejně tak se vyvíjí marketing a s ním i marketingový mix. Přidávají

se jednotlivé složky, jako například People (lidé), v oblasti služeb se rozšířil například o zaměstnance a proces. (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011, s. 18)

3.2 Marketing management a jeho filozofie

Marketing management zahrnuje aktivity, které vedou k dosažení směny na cílovém trhu. Existuje pět podnikatelských koncepcí, ze kterých mohou firmy čerpat pro své marketingové aktivity. (Kotler, 2007)

Typy podnikatelských koncepcí:

1. Výrobní koncepce
2. Výrobní koncepce
3. Prodejní koncepce
4. Marketingová koncepce
5. Společenská koncepce

Výrobní koncepce

Zásadou výrobní koncepce je tvrzení: „Vyrob co nejlevněji a prodáš.“ Je nejstarší podnikatelskou koncepcí, byla uplatňována v letech 1900 až 1920. Preferencí zákazníka je zde levný a snadno dostupný výrobek. Tato koncepce zažila svůj největší rozmach v období rozvoje výroby, snižování nákladů a převahy poptávky nad nabídkou,

kdy se začala intenzivně uplatňovat. Jednalo se o období technického pokroku, což představoval příchod masové výroby a masové spotřeby. Díky zvyšování produktivity výroby a racionalizace se mohl výrobek prodávat levněji. Představiteli tohoto pojetí jsou Henry Ford z USA a Tomáš Baťa z České republiky. Podstatou zde je, že se management zabývá zefektivňováním výroby. (Moudrý, 2008, str. 13)

Výrobní koncepce

Zásadou této koncepce je: „Výrob co nejkvalitněji a prodáš.“ Největší rozmach tato koncepce zaznamenala v předválečných letech (1920 až 1940). Preferencí zákazníka je co nejvyšší kvalita. Při jejím vzniku docházelo k růstu nezaměstnanosti a snižovala se kupní síla jako předzvěstí hospodářské krize. Orientace firem směřuje k movitějším zákazníkům, kde je upřednostňována kvalita. Snižuje se výroba celkově a klade se důraz na inovaci, kvalitu a technický rozvoj. V současné době tato koncepce trvá například u výrobců luxusních značek automobilů, oděvů či parfémů.

Problém marketingové krátkozrakosti. Tento pojem je hrozbou právě ve výrobní koncepci. Firma soustřeďuje svoji pozornost pouze na výrobek, na jeho kvalitu, vlastnosti apod. Snaha vylepšit výrobek, vyrobit dokonalý produkt oproti konkurenci, zapříčiní to, že firma přehlédne fakt, že cena roste úměrně k nákladům. Konečná cena pak může být důvodem odrazení zákazníka, který upřednostní konkurenci. Příkladem zde může být například německá firma Porsche, výrobce luxusních sportovních vozů. V 90. letech minulého století zaznamenala firma problémy, poněvadž cena vysoce převyšovala konkurenční firmy japonských značek Toyota či Mazda. (Moudrý, 2008, str. 14)

Prodejní koncepce

„Čím víc reklamy, tím víc prodáš.“ Tato koncepce se začala uplatňovat nejvíce v letech 1940 až 1950. Potřebou je upozorňovat zákazníka na výrobek. Koncepce vychází z nutnosti masové distribuce a prodeje. Zásadním cílem je prodat to, co se vyrobilo. Nikoli vyrábět to, co by se prodalo, nezaměřuje se na potřeby zákazníka. Zákazník je ovlivňován o správnosti koupě především reklamou. S touto koncepcí souvisí rozmach sdělovacích prostředků (tisk, rozhlas, televize). V současné době je tato koncepce typická pro výrobce pracích a čistících výrobků. (Horáková, 2003, str. 30)

Marketingová koncepce

Marketingovou koncepcí charakterizuje zásada: „Nejdřív poznaj potřeby svého zákazníka a prodáš.“ V letech 1950 až 1970 se zásadně změnil pohled firem na zákazníka a svůj zájem firmy soustředí zejména na něj. Řízení firmy vychází z toho, že marketing je významnější než prodej samotný. Tato koncepce vznikla v poválečném období, v období obnovy, kdy nastala krize z nadvýroby. Do středu zájmů se přesouvá pochopení zákazníka a jeho potřeb. Zákazník se tedy dostal z posledního místa na první a výroba se přizpůsobila jeho požadavkům (např. věrnostní programy, zákaznické karty, zákaznický servis). Základem úspěchu a konkurenceschopnosti je spokojený zákazník. Stanovuje se zde cílový trh, tedy skupina předem vybraných zákazníků dle požadovaných kritérií. Firma rozčleňuje, dle marketingové filozofie segmentuje trh, aby zvládla co nejefektivněji oslovit potenciální skupinu zákazníků. V současné době této koncepce využívají například cestovní kanceláře, automobilový průmysl nebo počítačové firmy. (Vašítková, 2014)

Společenská koncepce

Nese název také eko-sociální. Zásada zní: „Poznej potřeby svého zákazníka, zohleď i potřeby společnosti a prodáš.“ Je poslední fází vývoje marketingu. Funguje od roku 1970 do dnes. Z části vychází z předchozí koncepce a snaží se najít soulad v potřebě zákazníků, jejich přání společně s dlouhodobými potřebami společnosti, do kterých spadá ochrana životního prostředí, etické, národnostní a náboženské normy. Například společnost, která by svojí výrobou negativně zasahovala do životního prostředí a ohrožovala ho znečištěním, například vodního zdroje, by okamžitě rozpoutala rozsáhlou kampaň ekologických aktivistů. Což by u jejich zákazníků mohlo vyvolat ignorování jejich výrobků, přestup ke konkurenci a tím i ohrozit existenci firmy samotné a její postavení na trhu. Aby firmy uspěly, musí respektovat nejen potřeby zákazníka, ale i společnosti jako celku. V současné době je tato koncepce typická u společností vyrábějící bio výrobky, ekologické prací prášky, ekologické motory automobilů. (Tomek & Vávrová, 2007)

3.3 Marketingové řízení

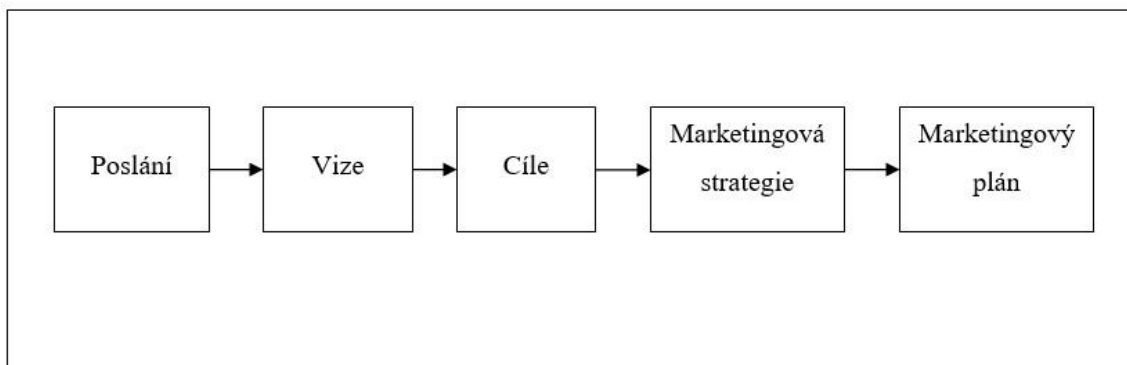
V podmínkách tržního hospodářství by marketingové řízení mělo být nedílnou součástí řízení každé organizace. Znamená „analýzu plánování, implementaci a kontrolu programů navržených k vytvoření, budování a udržení výhodné směny s cílovými zákazníky za účelem dosažení cílů organizace.“ (Kotler, Armstrong, Saunders, Wong, 1999)

Marketing tedy není jen pouhým řízením organizace, nýbrž zahrnuje řízení všech činností, jejichž hlavním cílem a středem pozornosti je spokojenost zákazníků a využívání tržních příležitostí.

Dle Kotlera marketingové řízení chápeme jako aktivity vedoucí k dosažení směny na cílovém trhu. V praxi totiž velmi často dochází ke konfliktu zájmů, jakou koncepcí by se firma měla řídit, jakou váhu by měly mít zájmy firmy, zákazníků a společnosti jako celku. Při marketingových aktivitách využívají firmy některou z koncepcí z předešlé kapitoly. (Kotler & Armstrong, 2007, str. 47)

Posloupnost vypracování nástrojů marketingové řízení je znázorněna obrázkem č.1.

Obrázek 1 - Posloupnost vypracování nástrojů marketingového řízení



Zdroj: (Foret, 2008, str. 18)

Výsledkem je posléze celá soustava vzájemně propojených cílů. Rozhodnutí, která jsou pro marketing klíčová, se uskutečňují na úrovni TOP managementu.

3.3.1 Strategické marketingové řízení

Strategické marketingové řízení je dle Kotlera proces sladění silných stránek firmy se skupinami zákazníků, kterým firma může sloužit. Jedná se o proces, který ovlivňuje celkový směr a budoucnost firmy, proto je pro celý proces nutná znalost makroprostředí, mikroprostředí a obsluhovaných trhů. (Kotler a kol., 2007, str. 66)

Názory na strategický marketing jsou odlišné. Tedy pojem strategický marketing není jednoznačně a přesně obsahově vymezen. Z různorodých definic lze identifikovat jeho znaky, kterými jsou jednoznačně zaměřeni na budoucnost, na budoucí zákazníky, na budoucí potřeby, poptávku a na budoucí činnosti firmy. Obsah a rozsah strategického marketingu záleží na velikosti firmy, jejím zaměřením (regionální, lokální, globální a věcné), a na charakteristice trhu. Strategický marketing úzce spolupracuje se strategickým řízením. (Vašítková, 2014, str. 30)

Za základní smysl strategického řízení se považuje vytváření konkurenční výhody jako nejpodstatnější předpoklad podnikatelského úspěchu. Potenciál podniku je směřován pouze k dosažení tohoto cíle, a to tím, že každodenní operativní rozhodnutí vycházejí z dlouhodobého strategického zaměření. Každý krok je zaměřen na vytvoření a udržení konkurenční výhody. Strategické řízení tedy pro podnik znamená úkol pro celý podnik v každém momentě jeho existence, nikoli jen pro úzký výběr odborníků jedenkrát do roka. Je tedy jakýmsi návodem k jednání, způsobem myšlení, určujícím faktorem chování každého člena podniku.

Proces strategického řízení je v úzkém spojení s rozhodováním o otázkách, které se týkají činnosti podniku a jeho směřování. Ansoffova definice strategických rozhodnutí říká, že se jedná o rozhodnutí, který se zabývají vztahem mezi podnikem a jeho prostředím a zahrnují rozhodování o typu podnikatelské činnosti, o kterou by měl podnik usilovat. (Ansoff, 2007)

3.3.1.1 Složky strategického řízení

Strategické řízení tvoří 5 důležitých složek:

- 1) Definování předmětu činnosti podniku a jeho poslání, základ pro utvoření rámce, ve kterém podnik působí a kam směřuje.

- 2) Stanovení strategických s výkonových cílů
- 3) Formulace strategie vedoucí k dosažení stanovených cílů.
- 4) Zavádění a realizace zvolené strategie
- 5) Hodnocení výsledků a návrh opravných opatření s ohledem na měnící se podmínky, nové myšlenky a příležitosti. (Tichá, Hron, 2002, str. 64)

Mají tři fáze:

1. Plánování
2. Realizace
3. Kontrola

3.3.2 Plánování

Plánování pomáhá při usměrňování marketingového úsilí správným směrem a vytváří rámec pro celkové plánování firmy. Marketing byl charakterizován jako lokomotiva, jenž táhne všechny ostatní složky firmy. Rozšíří-li se tato názorná metafora, poté se může marketingový plán přirovnat ke kolejím, po kterých tento vlak jede. Marketingový plán pomáhá nejen při usměrňování marketingového úsilí správným směrem, ale také vytváří rámec pro celkové plánování firmy. To platí minimálně pro firmy, které se své úsilí rozhodly orientovat marketingově. (Foret, 2005)

Plánování nabízí řadu výhod, které je nutné pochopit a zmapovat. Pomáhá koordinovat činnosti, které zajišťují nebo napomáhají dosažení stanovených cílů v určitém čase. Zároveň nutí vedení firmy přemýšlet o budoucnosti systematickým způsobem. Dále umožňuje hodnotnější přizpůsobení zdrojů zjištěným možnostem firmy. Napomáhá k dohledání příležitostí na trhu. Umožňuje zlepšení komunikace uvnitř firmy a vyhnout se tak rizikům a případným konfliktům mezi jednotlivými profesemi nebo stupni řízení. Plánování zajišťuje větší připravenost přizpůsobit se změnám a větší stimulaci. (Majaro, 1996, str. 219)

Proces plánování má tři složky:

1. Situační analýza
2. Stanovení marketingových cílů
3. Marketingový program

3.3.2.1 Situační analýza

Prvním bodem je situační analýza, vychází z popisu dosavadního vývoje a její snahou je odhad vývoje budoucího. Tedy zahrnuje shromažďování vstupů, při kterém jsou shromážděny a utříděny informace, které se týkají problematiky ovlivňující vnitřní a vnější prostředí firmy. Sleduje vývoj trhu, vývoj prodeje, cen a zisků, požadavky zákazníků, konkurenci a tržní podíly. (Karlíček, 2013)

Ve strategickém řízení je aplikována situační analýza do praxe. Představuje prostředek ke zhodnocení minulého vývoje a současného stavu firmy, pomocí odhadu vývoje budoucí poté napomáhá při formulaci budoucí tržní pozice podniku. Existují dva druhy analýz, a to interní a externí. Interní analýza zhodnocuje situaci uvnitř podniku, ovlivňují ji vnitřní nedostatky nebo naopak vypovídá o významných firemních schopnostech. Naopak externí analýza představuje situaci podniku vzhledem k vnějšímu okolí, je podnikem neovlivnitelné a nekontrolovatelné. Situační analýza napomáhá identifikovat jednotlivé situace, které mohou v prostředí nastat, dále ovlivňuje atraktivitu tržních příležitostí a působí na intenzitu ohrožení. (Horáková, 2003)

Analýza představuje podrobné a systematické, zároveň nezaujaté a kritické zkoumání a posouzení:

- 1) vnitřní situace podniku s důrazem na jeho marketingové činnosti
- 2) postavení, které podnik zaujímá ve vnějším prostředí s důrazem na analýzu konkurence a analýzu trhu

Provádí se ve třech časových intervalech, ve kterých zkoumá:

- 1) předešlý vývoj
- 2) současnou situaci
- 3) budoucí vývoj (odhad)

Výsledkem situační analýzy, která je správně provedena, je znalost okolností, jenž ovlivňují eventuality uspokojování potřeb trhu. Na základě výsledků lze posoudit vnitřní marketingové kvality v souvislosti s celkovou činností podniku. Napomáhají podniku

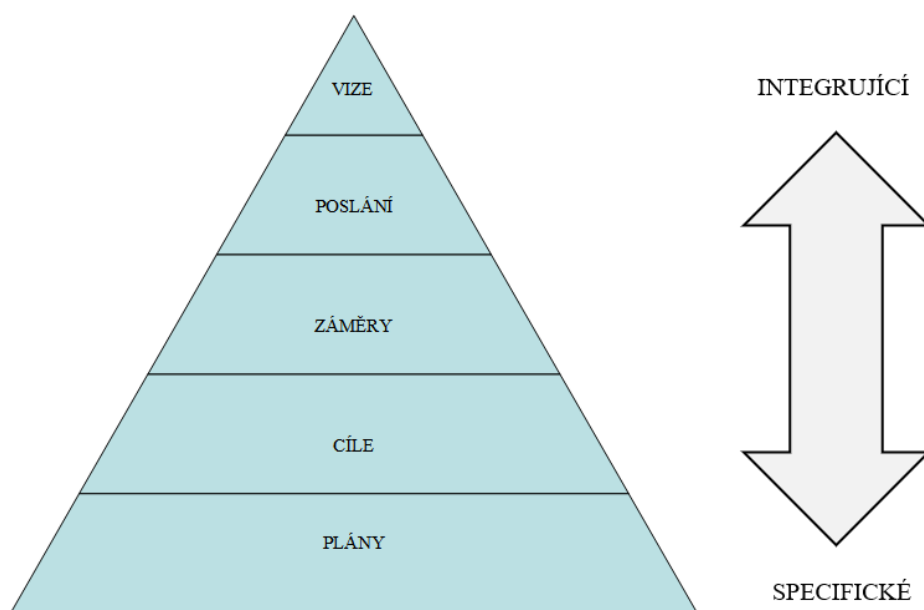
s identifikací předpokladů pro vývoj budoucích aktivit a určení místa podniku v prostředí, ve kterém funguje. (Boučková, 2003)

3.3.2.2 Podnik, jeho poslání, vize a cíle

Složka stanovení marketingových cílů představuje odvození konkrétních cílů na základě předchozích kroků. Zahrnuje cíle v podobě maximalizaci zisků, zvýšení tržeb, zvýšení fyzického objemu prodeje, zvýšení tržního podílu a snahu o přežití

Složky strategického zaměření podniku jsou hierarchicky uspořádány. V obecné rovině je to vize a mise podniku, dále poslání a v podrobnějším vyjádření pak záměr a cíle. Hierarchické uspořádání je znázorněno v obrázku č.2 – Strategické zaměření podniku.

Obrázek 2 - Strategické zaměření podniku



Zdroj: (Tichá, Hron, 2002, str. 20)

Základem pro efektivní a zdařilou aplikaci marketingu v oblasti řízení podniku, je definování vlastního poslání firmy a vymezení jeho cílů, jak krátkodobých,

tak dlouhodobých. Cíle podniku jsou většinou vymezeny jako měřitelné výsledky, které jsou výsledky činnosti podniku. Vycházejí z vize, jež navazuje na poslání.

Mezi základní ukazatele úspěšnosti rozvoje firem v tržním prostředí se většinou řadí zisk, rentabilita, růst obrátu a tržní podíl. V oblasti sociální je to vytváření nových pracovních příležitostí či rozvoj regionu. Naopak v marketingové oblasti je to zejména snaha o zlepšení image podniku a zvýšení povědomí o jeho produktech. Pro úspěšnost firmy a vlastní řízení podniku je nutné provést účelnou dekompozici a hierarchicky vymežit jednotlivé oblasti. (Janečková, Vašítková, 2000, str. 41)

1) Vize

Samotný význam vize představuje to, čím by podnik měl být. Vize je zaměřena na budoucnost, představuje jakousi inspiraci, aniž by byl blíže specifikován způsob naplnění těchto aspirací. Vize většinou představují vnitřní mentální představy manažerů o budoucnosti, jsou těžko uchopitelné, efemérní, ale inspirující. (Švarcová, 2016)

Vize podniku znamená dlouhodobý výhled jeho podnikatelské činnosti. I v tomto případě je formulace stručná až obecná. Příkladem může být vize společnosti Coca-Cola, která zní „Stát se prodejní organizací světové třídy.“ Z vizí podniků se pak dále odvíjejí jeho cíle. Mnohdy bývá samotná vize s posláním natolik provázána, že spolu navzájem splývají. (Foret, 2005)

Záměry podniku jsou dalším krokem ke konkretizaci vize. Zahrnují finanční i nefinanční zájmy různých zájmových skupin. Jsou motivující, avšak dosažitelné. Působí napříč funkcionálními oblastmi. (Tichá, Hron, 2002, str. 20)

2) Mise

Mise neboli poslání podniku je zformulovaná a napsaná vize do budoucna. Díky verbalizaci vize je možné relativně zkonkretizovat odpovědi na otázky existence podniku, uspokojování potřeb zákazníka, jedinečnosti, nejvýznamnějších ekonomických zájmů, závazků vůči různým zájmovým skupinám. Samotné poslání podniku je integrální součástí tzv. strategického zaměření podniku, jež vymezuje účel a smysl, díky kterému podnik existuje. (Tichá, Hron, 2002, str. 21)

Poslání firmy je zpravidla vyjádřeno velmi stručně a obecně, mnohdy má až podobu sloganu. Příkladem mohou být například České dráhy, a.s. vymezují své poslání heslem „jsme tu pro vás“ nebo „lepší cesta každý den. Poslání organizace by mělo představovat její samotnou podstatu. Co a jak chce podnik dělat, o co mu jde, jaký se jednotlivým krokům jednání připisuje smysl. Naopak vize by měla informovat o tom, kam chce podnik dospět, čeho chce na trhu dosáhnout. (Foret, 2005)

Dle definice Simona Majara je poslání prapor, pod kterým celá firma působí. Představuje stanovisko vrcholového managementu k tomu, jakým způsobem by měla firma v několika budoucích letech podnikat. Zpracování nezahrnuje pouhý soubor intelektuálních myšlenek, ale slouží jako kompas, který zaměstnancům firmy pomáhá orientovat se při vytyčování cílů firmy. V praxi je pak poslání formulováno jednoduchými větami, které jsou snadno pochopitelné a zapamatovatelné. Při stanovování oblasti podnikání firmy je třeba prozkoumat všechny možnosti a překážky, které budou budoucnost firmy ovlivňovat. (Majaro, 1996, str. 222)

3) Cíle

Cíle podniku představují operativní vymezení záměrů. Dokáží konkretizovat relativně obecně vymezené závěry a také přesně definovat, čeho musí být dosaženo, aby proběhla realizace záměrů. Představují, čeho chce podnik dosáhnout, jak, zda v dlouhodobém či krátkodobém horizontu. Jsou v souladu se záměry podniku a většinou aplikovány na specifické oblasti. Těmi jsou například růst, finance, výrobek/služba, marketing, operativa apod. (Tichá, Hron, 2002, str. 20)

Stanovení cílů podniků musí být zcela přesné a konkrétní. Za nejlepší vyjádření se považuje zobrazení v kvantitativních a číselných podobách. Přímo totiž určují činnost firmy v daném podnikatelském prostředí. Jasně a přehledně vyjádření napomáhá ke správné orientaci a racionální kontrole úsilí výkonným i řídicím pracovníkům. (Foret, 2008, s. 18)

3.3.2.3 Marketingový plán

Poslední složkou je marketingový program, který je akčním programem, v němž jsou implementovány jednotlivé složky marketingového mixu. (Boučková, 2003)

Je výsledkem marketingového plánování a měl by obsahovat charakteristiku současné marketingové situace, analýzu šancí a příležitostí, podnikové cíle marketingové strategie a programy, způsob kontroly. Marketingový plán umožňuje průběžné sledování činnosti.

3.3.3 Realizace

Realizace je proces převedení marketingového programu do praxe tak, aby byly dosaženy plánované cíle. Proces musí být organizován podle marketingových funkcí, výrobků, zákazníků nebo území. Předpokladem pro úspěšnou realizaci je zejména odpovědnost, existence otevřené komunikace v organizaci, přesné stanovení úkolů a zodpovědnosti, osobní prospěch realizátorů z realizace. (Management marketing, 2019)

Realizace marketingových plánů vyžaduje řadu každodenních rutinních úkonů, operací, které se provádějí zpravidla každý měsíc tak, aby byl marketingový plán úspěšně zrealizován. Oproti marketingovému plánování, které určuje, co a proč se má vykonávat, v implementaci jde o to, kdo, kde, kdy a jak tyto naplánované činnosti vykoná. Pro prospěch firmy je hlavními důležitými body právě implementace spolu s marketingovou strategií. Díky účinné implementaci mohou firmy získat konkurenční výhodu. A to především zásluhou rychlejší a lepší realizace vytyčených plánů, přesto že obě firmy mohou mít strategie úplně totožné, jedna uspěje, zatímco druhá nikoli. Úspěšná marketingová implementace také závidí na tom, jak dalece firma dokáže využít lidské zdroje, jakou má organizační strukturu, jakou podobu má v podniku rozhodovací proces, jakou má firemní kulturu a jak jsou její pracovníci motivováni. (Kotler, Armstrong, 2004, s. 111)

3.3.4 Kontrola

Cílem kontroly je srovnání dosahovaných výsledků s těmi plánovanými. Kontrola plnění plánu se uskutečňuje na základě analýzy prodeje, analýzy tržního podílu, analýzy marketingových nákladů a analýzy neziskovosti.

Jedná se tedy o proces vyhodnocování dosažených výsledků při realizaci marketingových strategií a plánů, díky čemuž je zajištěno skutečné dosažení plánovaných cílů. Při implementaci marketingových plánů či marketingové strategie se mnohdy vyskytují značné problémy i mnohé neočekávané komplikace. Proto se marketingové oddělení musí zabývat soustavnou kontrolou marketingových činností. (Management marketing, 2019)

3.4 Analýza prostředí podniku

V současnosti je svět plný změn. Neustále se mění prostředí v souvislosti s internacionalizací, globalizací, prudkým rozmachem informačních technologií, vznikají nové technologie v komunikaci, v dopravě, logistice, díky čemuž se zkracuje vzdálenost mezi výrobcí a dopravci, prodávajícími a kupujícími. Mění se také zákazník, má přístup ke kvalitnějším zdrojům informací, je náročnější, za totožnou cenu vyžaduje zboží v čím dál vyšší kvalitě, více cestuje, je mnohem méně loajální vůči značce. Mění se firmy, rozvíjejí a mění technologie, obměňují materiální vybavení, organizační strukturu, komunikaci. To vše vyžaduje změnu myšlení manažerů a nezbytně i změnu marketingu. Marketingový manažer nemohou svou pozornost věnovat pouze řešení každodenním problémům, ale je nutné, aby se zabývali strategickými úvahami. (Jakubíková, 2008, str. 66)

Za marketingové prostředí se označují veškeré prvky a vlivy, jenž v současné době či budoucnu, ovlivňují nebo budou ovlivňovat schopnost podniku rozvíjet se a udržet si úspěšné obchody a vztahy s cílovými zákazníky. (Váchal, Vochozka, 2013, str. 50)

Vnitřní prostředí podniku zahrnuje vlivy, které působí uvnitř firmy. Jsou to například produkty, zaměstnanci, jejich počet, kvalifikace, dále vedení firmy, organizace práce v podniku, výrobní kapacita a postupy, finance podniku, image firmy, používané technologie při výrobě apod. Vnější prostředí se dělí na oblast mikro a makroprostředí. (Bartošová, Krajníková, 2011)

Vnější prostředí

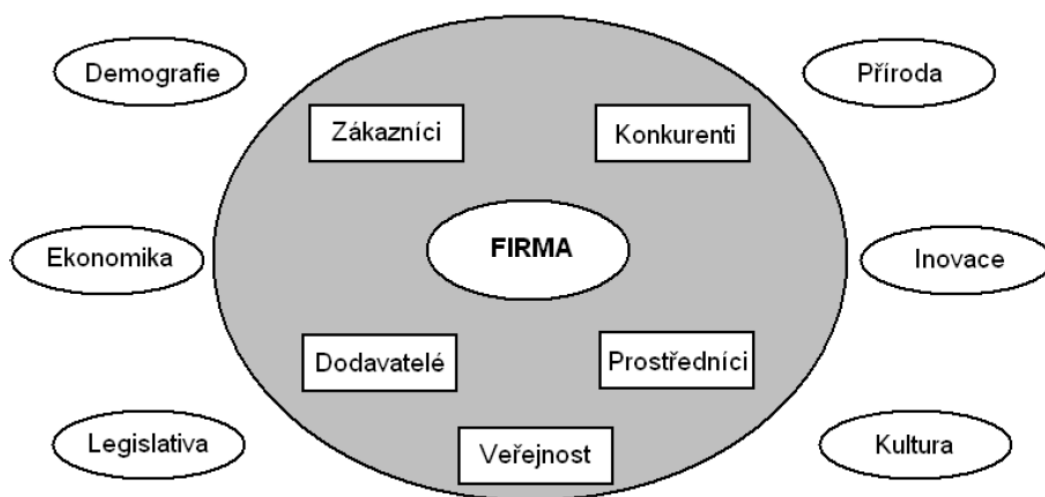
- a) **MIKROPROSTŘEDÍ** – v oblasti marketingu působí v blízkosti firmy a ta ho může částečně ovlivňovat. Jedná se o výběr dodavatelů, výběr obchodních

partnerů, financování. Dále se do mikro-prostředí řadí i konkurenti, zákazníci a veřejnost (zahrnující média, zájmové skupiny, místní komunity).

b) MAKROPROSTŘEDÍ – zahrnuje vnější vlivy, které ovlivňují chod podniku.

Působení vlivů makro a mikro prostředí je znázorněno v obrázku č. 3. Jsou jasně znázorněny vlivy působící vně a uvnitř firmy.

Obrázek 3 - Makroprostředí a mikroprostředí podniku



Zdroj: Kotler, 2007

3.4.1 Makroprostředí

Každý podnikatelský subjekt se nachází v prostředí s nepravidelně proudícími změnami, kterým se člověk musí nepřetržitě a velmi rychle přizpůsobovat. Nelze jeho vlivy a působení zcela ovlivnit. Znalost je však pro firmu velmi důležitá. Toto prostředí se navíc řídí principy homeostáze, což znamená udržování rovnovážného stavu podnikatelských subjektů právě s prostředím. Tento princip je zároveň založen na vzájemném ovlivňování a přizpůsobování. Tímto způsobem se chová i vnější prostředí jako celek, využívá princip „veta“. Prostředí je v rovnováze tehdy, pokud je v rovnovážném stavu většina podnikatelských subjektů. Všechna vnější prostředí jsou charakterizována celou řadou dalších subjektů, vazeb, pravidel, procesů, úrovní poznání, hierarchií hodnot v chování lidí a navazujících faktorů. (Zamazalová, 2010)

Tyto faktory je možné rozdělit do základních skupin.

3.4.1.1 Demografické prostředí

Vývoj demografického prostředí má většinou snadno předvídatelné tempo postupu. Hlavními sledovanými ukazateli jsou populace, růst obyvatelstva a jeho počet ve městech a regionech. Mezi další ukazatele patří věková struktura obyvatel, úroveň vzdělanosti, složení domácností a regionální charakteristiky. (Kotler, 2007)

3.4.1.2 Ekonomické prostředí

Hlavní roli v ekonomického prostředí má kupní síla. Odvíjí se od cen, úspor, zadluženosti, aktuálního příjmu a dostupnosti úvěrů. Vliv na kupní sílu mají i trendy, které mohou mít na podnikání silný dopad, a to v případě firem, jejichž výrobky jsou zaměřené na cenově citlivé zákazníky, kteří dosahují nadprůměrných příjmů. Výdaje spotřebitelů ovlivňuje zejména výše příjmů, výše úspor, postoj k zadlužování. (Kotler, Keller, 2013)

V každé zemi je odlišné procento chudých a bohatých socioekonomických skupin. Tyto skupiny je možné rozdělit dle výše jejich příjmů do čtyř základních tříd. Horní třída je vyhrazena pro nejbohatší spotřebitele, kteří představují cílovou skupinu pro luxusní zboží. Pro střední třídu je typická opatrnost ohledně výdajů, čas od času je možné si dovolit lepší produkty či kvalitnější služby. V nižší třídě jsou lidé, kteří si kupují jen základní potřeby, oděvy a bydlení. Některé země mají i nejchudší třídu, kde je problém ufinancovat i nejběžnější základní nákupy. Spadají sem například lidé žijící ze sociálních dávek, či žijící pod hranicí chudoby.

Dalšími ekonomickými faktory jsou HDP, měnové kurzy, životní cyklus podniku, vládní výdaje, inflace, monetární politika a jiné. (Kotler, 2007)

3.4.1.3 Sociálně-kulturní prostředí

Sociálně kulturní prostředí představuje povahu nákupního a spotřebního chování, a to především v podobě poptávky, motivace ke spotřebě, postoje k produktům a k reklamě. Jedná se o vzájemně se prolínající faktory spolu s demografickými faktory,

společně formulují nové segmenty. V oblasti sociálně-kulturní se vyskytují nové trendy: tradice rodiny, život bez dluhů, zdravý životní styl, emancipace žen, nárůst vysokoškolsky vzdělaných, rostoucí obavy z terorismu, kriminality apod. (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011)

3.4.1.4 Přírodní prostředí

Ekologická revoluce má negativní vliv na některá odvětví. Ovlivněny byly elektrárny a ocelárny, které musely investovat do vybavení pro kontrolu znečištění, dále také do ekologických paliv. S tím souvisí trend ekologických aut, úsporných toalet a zelených kancelářských budov. Snahou korporátního environmentalismu je začlenit potřebu ekologických otázek do strategických plánů firmy.

Přírodní zdroje lze rozdělit na omezené obnovitelné, omezené neobnovitelné a neomezené.

Firmy, které se bez omezených neobnovitelných zdrojů (uhlí, ropa, zlato...) neobejdou, se musí smířit s nárůstem nákladů, což je zapříčiněno ztenčujícími se zásobami těchto surovin. Naopak ve výhodné pozici jsou firmy, které dokáží využít příležitosti a za tyto suroviny dokážou vyvinout náhradní materiály. (Kotler, Keller, 2013)

3.4.1.5 Technologické prostředí

Pokud jsou odvětví zastaralá a ignorují nové technologie, jejich obchody upadají. Typickým příkladem je pokles prodeje maloobchodníků prodávajících hudbu, s příchodem internetu a nárůstu stahování hudby online. Neschopnost reagovat vedla k likvidaci kamenných prodejen. Převratné technologie stimulují míru růstu ekonomiky.

Bohužel v meziobdobí těchto inovací může ekonomika stagnovat. Mezeru zaplňují drobnější inovace. Dlouhodobé dopady inovací nelze pokaždé předvídat. Antikoncepční pilulka směřovala k poklesu průměrné velikosti rodiny, a tím k navýšení disponibilního důchodu, důsledkem čehož se zvýšily náklady na cestování, luxusní zboží a zboží dlouhodobé spotřeby. Marketéři by měli pozorně sledovat trend zrychlujícího se tempa změn, trend neomezených příležitostí pro inovace, měnící se rozpočty na výzkum a vývoj a rostoucí regulace technologických změn. (Boučková, 2003)

3.4.1.6 Politicko-právní prostředí

Toto prostředí se skládá ze zákonů, vládních zastupitelství a nátlakových skupin, které ovlivňují různé organizace či jednotlivce. Mnohdy tyto zákony představují možnost nových příležitostí. Například zákony, které se vztahují k povinné recyklaci. Zaznamenaly nárůst recyklačního odvětví. Také vzniklo značně nových společností, které se zabývaly výrobou výrobků z recyklovaného materiálu. Hlavní trend zde tvoří nárůst legislativy v oblasti firemního práva a zvýšení počtu speciálních zájmových skupin. (Váchal, Vochozka, 2013)

Všechny z uvedených skupin faktorů ovlivňují i rozhodovací procesy v podnikatelských subjektech. (Tichá, Hron, 2002, str. 32)

3.4.2 PEST analýza

Klíčové součásti makrookolí tvoří ekonomické, technologické, sociálně-kulturní a politicko-právní faktory. Analýza, která dělí vlivy makrookolí do čtyř základních skupin se nazývá PEST analýza. Přehled jednotlivých vlivů je znázorněn v obrázku č. 4.

Obrázek 4 - Přehled vlivů makrookolí

Politicko-legislativní faktory	Ekonomické faktory
Antimonopolní zákony	Hospodářské cykly
Ochrana životního prostředí	Trendy HDP
Ochrana spotřebitele	Devizové trhy
Daňová politika	Kupní síly
Regulace v oblasti zahraničního obchodu, protekcionismus	Úrokové míry
Pracovní právo	Inflace
Politická stabilita	Nezaměstnanost
	Průměrná mzda
	Vývoj cen energií
Sociokulturní faktory	Technologické faktory
Demografický vývoj populace	Vládní podpora výzkumu a vývoje
Změny životního stylu	Celkový stav technologie
Mobilita	Nové objevy
Úroveň vzdělání	Změny technologie
Přístup k práci a volnému času	Rychlost zastarávání

Zdroj: Sedláčková, Buchta, 2006

Jejím cílem je rozpoznat a odlišit faktory významné právě pro určitý podnik. U národních podniků je typické zaměření na pracovní náklady v dílčích zemích nebo na devizový kurz, naopak podnik orientovaný na maloobchodní činnost se zaměřuje na chování, přání a potřeby lokálních spotřebitelů. (Sedláčková, Buchta, 2006)

Analýza těchto faktorů je užitečná zejména k získání určitému přehledu potenciálních vlivů, k vytipování konkrétních klíčových vlivů, které budou podrobeny důkladné analýze, dále slouží k identifikaci sil, jež vyvolávají změny s dlouhodobým časovým horizontem, při určování externích vlivů působících na firmu v minulosti a pravděpodobných vlivů v budoucnosti. (Váchal, Vochozka, 2013)

3.4.3 Mikroprostředí

Hlavním cílem analýzy mikroprostředí je identifikace hlavních hybných sil, působící ve firmě a ovlivňující činnost firmy. Chování podniku je ovlivňováno a určováno nejen konkurencí, ale vliv má i chování partnerů, kam spadají odběratelé, dopravci, dodavatelé, pojišťovny apod., dále substitučním zbožím a novými potenciálními konkurenty. (Jakubíková, 2013)

3.4.3.1 Podnik

Vnitřní mikroprostředí se vztahuje zejména k samotnému podniku, velkému množství vazeb a vztahů uvnitř celé organizace. Vnitřní struktura vede ke správnému fungování podniku. Zpočátku je nutné pochopit firmu jako celek, ve kterém je nutná vzájemná spolupráce jednotlivých oddělení a podílení se na společném cíli. Díky tomu je dosaženo spokojených zákazníků. Důležitou součástí je organizační struktura podniku, kdy na vrcholu hierarchického uspořádání by měl být TOP management, představující vedení firmy. Níže je poté střední stupeň řízení firmy, kde jsou ředitelé jednotlivých odborů. Nejnižší stupeň představuje výkonný management, kam spadá výzkum a vývoj, finanční oddělení, výroba, personální a marketingové oddělení. Rozsáhlost a počet oddělení se odvíjí od velikosti firmy. (Moudrý, 2008)

3.4.3.2 Zákazníci

Zákazníky tvoří jednotliví spotřebitelé a domácnosti, organizace a vláda. Při koupi produktů jsou zohledněny i doprovodné aspekty, kterými jsou například kvalita zboží či služeb, záruka, přístup a serióznost při uzavírání obchodu, celkový prodejní servis. Nové potenciální zákazníky lze získat právě díky pozitivním doporučením spokojených zákazníků, či naopak odradit negativními referencemi. (Moudrý, 2008)

3.4.3.3 Konkurence

Konkurenci představují firmy a subjekty, které nabízejí na daném trhu stejné, podobné nebo substituční produkty. Odlišení firmy závisí na znalosti své konkurence a neustálém sledování konkurenčních aktivit a jejího vlivu na zákazníky. Na základě získaných informací lze iniciovat změny ve vlastní organizaci, díky kterým by byla dosažena vyšší efektivita. Dále je nutné sledovat marketingový mix konkurence a cenovou stabilitu,

od které lze poté odvodit i její strategie. V praxi tudíž neexistuje ideální strategie pro boj s konkurencí. Firma tak může využít mnoho možností chování, od agresivního přes velmi klidný až po téměř pasivní. (Zamazalová, 2010)

3.4.3.4 Distributoři

Distributoři se jinak označují jako maloobchodníci. Do skupiny distributorů lze zařadit hypermarkety, supermarkety nebo specializované prodejny. Tvoří poslední článek distribuční, kde se zboží dostává ke konečnému zákazníkovi, ale za vyšší ceny, než je sami maloobchodníci nakoupí. V průběhu několika let se vztah prodejce a distributor výrazně změnil. Na počátku byli dominantní výrobci, ale v současné době je tomu naopak.

Tento zvrát byl způsoben díky zavedení čárových kódů, které umožňují maloobchodníkům monitoring poptávky. S tím souvisí i vyvíjený tlak na výrobce, kteří musí snižovat ceny produktů. Pokud chce výrobce uvést na maloobchodní trh nový produkt, musí zaplatit vysoké poplatky. Tyto poplatky mnohdy překračují i celkové výdaje na marketing. (Karlíček, Král, 2011)

3.4.3.5 Dodavatelé

Dodavatelé jsou dalším důležitým faktorem mikroprostředí. Zajišťují potřebný přísun zdrojů pro efektivní výrobu zboží a služeb. Spadají se jak dodavatelé vstupů do výroby, tak i komunikační a výzkumné agentury, poradenské firmy a jiní. Dodavatelé musí zajistit včasnost, kvalitu a množství zdrojů, které jsou nutné pro plynulý chod celého podniku.

Z tohoto důvodu, by měl podnik výběru vhodného a kvalitního dodavatele věnovat maximum. (Zamazalová, 2010)

3.4.4 Matice BCG

Matice BCG představuje čtyřbuněčnou matici portfolia, jejíchž osy tvoří míra růstu odvětví a relativní tržní podíl. Střední hodnotu osy míry růstu odvětví tvoří růst HDP. Odvětví, která rostou rychleji než ekonomika jako celek, se označují za rychle rostoucí, ostatní

jako pomalu rostoucí. Relativní podíl na trhu je ukazatelem podílu na trhu ve vztahu k nejbližšímu konkurentovi. (Tichá, Hron, 2002, str. 107)

Jednotlivé kvadranty matice tvoří hvězdy, otazníky, dojně krávy a bídní psi. Do otazníků se v praxi řadí nové produkty, které jsou uvedeny na rychle rostoucí trhy, požadavky na hotovost jsou velmi vysoké, a to z důvodu investic do vývoje výrobků a do rychlého růstu. Za hvězdy se považují produkty, které si na trhu našly své místo, zaujímají vysoký podíl na trhu a rostou jejich podíl. Tempo růstu je stále solidní, příkladem může být například Red Bull. Dojně krávy představují podnikatelské aktivity s vysokými podíly na pomalu rostoucím trhu. Označují se za tržní stálice, které jsou oblíbené u zákazníků a generují velké zisky a obraty. Za bídné psi se považují podnikatelské aktivity s nízkým podílem na pomalu rostoucím trhu, mají velmi slabou konkurenční pozici a nízký ziskový potenciál, zpravidla doprovázeny pomalým růstem nebo až hrozícím úpadkem. (Petryl, 2017)

3.4.5 SWOT analýza

SWOT analýza slouží k určení silných (strength), slabých (weaknesses) stránek podniku, příležitostí (opportunities) a ohrožení (threats) identifikovaných ve vnějším prostředí podniku. Tato analýza je snadno použitelný nástroj k deskripci celkové situace podniku, je užitečná a představuje otevřené ohodnocení podniku. Cílem je nalezení konkrétních silných a slabých stránek a příležitostí spolu s hrozbami, které mají skutečný strategický význam. Některé ze silných stránek jsou důležitější než ostatní, jejich vliv na trh je silnější a hrají rozhodující roli při realizaci týkající se efektivní strategie. Stejně je tomu tak i u slabých stránek, některé jsou osudové a jiné snadno odstranitelné. Některé příležitosti jsou přitažlivější než jiné. A pouze některé hrozby mohou podnik reálně zranit. Na základě získaných informací ze SWOT analýzy, je velmi důležité vyvodit závěry, které se vztahují ke konkrétní situaci podniku a ohodnocení jejich dopadu na výběr strategie. (Tichá, Hron, 2002, str. 118)

Vymezením konkrétních silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení pro daný podnik lze výsledky sumarizovat. Sumarizace výsledků analýzy umožňuje zpracování matice a generování prvních strategických alternativ. Viz obrázek č. 5.

Obrázek 5 - SWOT matice

SWOT-analýza		Interní analýza	
		S: Silné stránky	W: Slabé stránky
E x t e r n í a n a l ý z a	O: Příležitosti	<i>S-O-Strategie:</i> Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).	<i>W-O-Strategie:</i> Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.
	T: Hrozby	<i>S-T-Strategie:</i> Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	<i>W-T-Strategie:</i> Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.

Zdroj: Masarykova univerzita - Kabinet informačních studií a knihovnictví

3.5 Marketingový mix

Dle Jakubíkové je za prvního autora označení marketingový mix považován Neil H. Borden, profesor na Harvard Business School v USA. (Jakubíková, 2008)

Vašítková marketingový mix popisuje jako soubor nástrojů, díky nimž marketingoví manažeři vytváří vlastnosti služeb, které jsou nabízené zákazníkům. Cílem zde zůstává uspokojení zákazníků, ale zároveň dosažení zisku. (Vašítková, 2014)

Marketingový mix je definován jakožto soubor nástrojů, jenž slouží k realizaci marketingové či sociálně-marketingové koncepce podniku. Primární marketingový mix tvoří nástroje produkt (Product), cena (Price), místo (Place) a propagace (Promotion). Od počátku vzniklo mnoho modifikací a marketingový mix se přizpůsobuje oboru podnikání. (Vochozka, Mulač, 2012)

3.5.1 Produkt

Výsledek činnosti podniku může mít hmotnou podobu, ale též podobu služeb (např. nový druh úvěru). Výrobek je představován komplexem hmotných a nehmotných parametrů, díky kterým je schopen uspokojovat určitou potřebu. Vzhledem k diferenciaci potřeb existují na trhu různé požadavky na úroveň vlastností (parametrů) výrobků. Je nepřipustné předpokládat, že všechny výrobky vykazují nejvyšší možnou úroveň po všech stránkách. Vzhledem k různé úrovni důchodů, nesterjním možnostem využití vlastností výrobků existuje prakticky u všech druhů výrobků poptávka i po výrobcích s průměrnými, popř. i podprůměrnými vlastnostmi. (Synek, 2003, str.167)

Produkt v marketingovém mixu má podobu i poskytovaných služeb. Služba je výstupem práce či poskytnutých zdrojů poskytovatele, který má pro zákazníka hodnotu. Služby představují produkt, tedy výstup tzv. produkčního procesu. Dle definice Kotlera a Kellera je: „Služba je jakýkoli akt nebo výkon, který může jedna strana nabídnout jiné straně a který je svou podstatou nehmotný a nevede ke změně vlastnictví čehokoliv. Příprava služby může, ale nemusí, být spojena s fyzickým výrobkem.“ (Kotler, Keller, 2013)

Řízení poptávky po produktu

Někteří lidé se domnívají, že cílem marketing managementu je pouze nalézt dostatečný počet zákazníků pro zboží, které firma vyrobí, ale tento pohled je příliš omezený. Poptávka po zboží může být dostatečná, ale naopak v kterémkoliv okamžiku může být nulová, přiměřená, kolísavá či příliš vysoká. Marketing management musí nalézt způsob, díky němuž se s různými stavy poptávky vypořádá. Zabývá se nejen vyhledávání poptávky, ale i jejím zvyšováním, změnami, a dokonce její redukcí. (Kotler, Armstrong, 2007, str. 43)

V případě, že je poptávka zvýšená, využíváme pro její dočasné či trvalé snížení tzv. demarketing. Jeho cílem není dosáhnout nulové poptávky, ale pouze ji usměrnit a zredukovat, a to i z hlediska jejího časového průběhu. Marketing management usiluje o ovlivnění úrovně, čas i povahu poptávky způsobem, který napomáhá firmě dosáhnout stanovených cílů. Velmi zjednodušeně řečeno, marketing management je řízení poptávky. (Chase, 2016, str. 60)

Demarketing chápeme jako snahu usměrňovat chování návštěvníků a minimalizovat tak jeho negativní dopady. Demarketingové cíle se uskutečňují např. pomocí vypuštění informací o dané lokalitě z informačních brožur, zrušení propagace, propagace alternativních míst nebo negativní publicity. (Horner, Swarbrooke, 1995, s. 402)

3.5.2 Cena

V obecné ekonomické teorii je cena definována jako specifická forma směnné hodnoty, totiž jako směnná hodnota vyjádřená v penězích jako všeobecném ekvivalentu. V praxi je cena určena jako peněžní částka sjednaná při nákupu a prodeji zboží. S cenami se v praxi setkáváme při nákupu v maloobchodech, prodejnách, trzích a při prodeji mezi podniky. Za ceny se však považují i různé tarify, studijní poplatky, nájemné, honoráře.

Cena je výsledkem působení nabídky a poptávky. Jestliže se nabídka rovná poptávce a trh je tudíž v rovnováze, nazýváme cenu, která bylo dosaženo za tohoto stavu, rovnovážnou cenou. Vzhledem k neustále pohyblivé nabídce a poptávce, se ceny za konkrétní výrobky jednotlivých producentů na určitých trzích, od rovnovážné ceny odchyľují. (Synek, 2003)

Metody stanovení ceny:

- 1) Nákladově orientovaná tvorba cen
- 2) Poptávkově orientovaná tvorba cen
- 3) Konkurenčně stanovená cena
- 4) Zvláštní případy stanovení ceny – u komplementárních a substitučních výrobků
(Ansoff, 2007)

3.5.3 Distribuce

Po stanovení ceny je nutné dostat své produkty či služby k zákazníkům. Tímto procesem je právě distribuce. Ta zabezpečuje transfer zboží podniku ve správném čase a místě koncovému uživateli. (Světlík, 2005)

Distribuční cesty přesněji distribuční kanály čelí několika překážkám (časové, prostředí, prostorové, vlastnické). Jsou definovány na základě toho, zda je zapojen obchodní mezičlánek, díky němuž je zboží dodáno od podniku ke spotřebiteli.

Primární členění distribuce je přímé a nepřímé. V případě přímé distribuce zde nejsou zapojeni žádní prostředníci, je zde pouze přímý vztah „podnik – zákazník“. Z hlediska náročnosti je tento druh nejméně komplikovaný. Vztah nepřímý zahrnuje prostředníky, kterými jsou distribuční agenti, zprostředkovatelé apod., na základě toho, kolik jich je do obchodu zapojeno, se nepřímá distribuce nadále dělí na jednoúrovňovou, dvouúrovňovou nebo víceúrovňovou. Zde neplatí přímý vztah, ale podnik je podřízen prostředníkovi. (Foret, 2008)

3.5.4 Propagace

Neboli marketingová komunikace. *„Za marketingovou komunikaci se považuje každá forma řízené komunikace, kterou firma používá k informování, přesvědčování nebo ovlivňování spotřebitelů, prostředníků i určitých skupin veřejnosti. Je to záměrné a cílené vytváření informací, které jsou určeny pro trh, a to ve formě, která je pro cílovou skupinu přijatelná.“* (Zamazalová, 2010, str. 253)

Součástí marketingové komunikace tvoří skupina nástrojů sloužící pro přesvědčivou komunikaci se zákazníky. Tyto nástroje se označují za marketingový komunikační mix, tvoří jej: (Bartošová, 2011)

- 1) Reklama
- 2) Podpora prodeje
- 3) Osobní prodej
- 4) Direct marketing
- 5) Internet
- 6) PR

Budování vztahů se zákazníky

Řízení v oblasti poptávky znamená řízení vztahů se zákazníky. Poptávka po firemních produktech vychází ze dvou zdrojů: vytvářejí ji noví zákazníci a stávající zákazníci, kteří opakovaně nakupují firemní produkty. Tradiční marketingová teorie včetně praxe

se soustředily zejména na zvyšování objemu prodeje a na získávání nových zákazníků. V současné době se klade důraz ovšem i na něco jiného. Mimo strategie, jak získat nové zákazníky, se firmy snaží udržet ty stávající a budovat s nimi trvalé vztahy. Otázkou, proč je na to kladen takový důraz se zabývá Kotler spolu s Armstrongem v knize Marketing.

Vysvětlují, že v minulosti se firmy pohybovaly v ekonomice, která v podstatě neustále rostla, a stejně tak rychle rostly i trhy, což zapříčinilo příchod stále nových a nových zákazníků. Firmy je díky tomu získávaly, aniž by se zajímaly o to, že původní odcházejí. V současnosti je tato situace úplně jiná. Vlivem neustále se měnící demografické struktury, nízkého tempa růstu ekonomik, stále tvrdší konkurenci a nadprodukcí prakticky ve všech odvětvích mají vliv na to, že nových zákazníků je stále méně a o to obtížnější je, je získat. Velké množství firem usiluje o získání většího podílu na trhu, jenž stagnuje či se dokonce zmenšuje. Náklady na získání zákazníků stoupají, jsou asi pětikrát vyšší než náklady na udržení si spokojených stávajících zákazníků. (Kotler, Armstrong, 2007, str. 45)

4 Vlastní práce

Objektem pro vypracování vlastní práce je koncept Světa zdraví Bona Dea Rokycany. Jedná se o podnik zahrnující jedinečný koncept péče zaměřující se na trvale udržitelnou výživu člověka díky unikátní metabolické diagnostiky KNT. Předmětem podnikání je propracovaná detailní diagnostika, sestavení individuálních výživových plánů pro klienty s nadváhou, ale i podvýživou, dále pro sportovce, děti nebo diabetiky. Na základě unikátní diagnostiky lze každému klientovi individuálně sdělit, jaké potraviny jsou pro klienta vhodné, a které naopak ne. V rámci vlastní práce bude nejprve popsána samotná činnost společnosti a bude charakterizována. Následují analýzy související s makroprostředím, mikroprostředím a marketingovým mixem.

4.1 Charakteristika společnosti

Podnik je veden na základě živnosti ohlašovací volné. Předmětem podnikání byla do roku 2014 obchodní činnost nákup a prodej zboží. Od toho roku se jedná o živnost zahrnující výrobu, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 a 3 živnostenského rejstříku. Vznik oprávnění sahá do roku 1992 a působení je stanoveno na dobu neurčitou. Podnik se nachází pod záštitou lékařského domu v Rokycanech se sídlem v ulici Srbova 216, a nesoucí poštovní směrovací číslo 337 01.

4.1.1 Předmět podnikání

Na základě živnostenského rejstříku obory činnosti jsou:

1. Zprostředkování obchodu a služeb
2. Velkoobchod a maloobchod
3. Poradenská a konzultační činnost, zpracování odborných studií a posudků
4. Výroba, rozmnožování, distribuce, prodej, pronájem zvukových a zvukově-obrazových záznamů a výroba nenahraných nosičů údajů a záznamů
5. Poskytování software, poradenství v oblasti informačních technologií, zpracování dat, hostingové a související činnosti a webové portály
6. Činnost informačních a zpravodajských kanceláří
7. Reklamní činnost, marketing, mediální zastoupení

8. Poskytování služeb osobního charakteru a pro osobní hygienu
9. Provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a organizování sportovní činnosti (Kurzycz, 2019)

„Program Svět zdraví“ je systémem poskytování nutričního a kondičního poradenství.

Poskytované služby mají podobu:

1. Výživa pro zdraví a kondici
2. Trvalé zhubnutí
3. Výživa dětí
4. Výživa pro sportovce
5. Výživa při diabetu a pre-diabetu
6. Přibírání na váze

První bod zahrnuje diagnostiku, kde se využívá vícestupňové diagnostiky umožňující i biochemické vyšetření krve či genetický test na Leidenskou mutaci. Dále metabolickou diagnostiku KNT, jenž je unikátním způsobem diagnostiky organismu a jeho metabolismu, byla vyvinuta RNDr. Petrem Fořtem CSc, výhradně pro Svět zdraví, či jeho následovníky. Výsledkem je jasný obraz o těle klienta, na jehož základě lze sestavit individuální plán k dosažení požadovaných cílů a zlepšení stavu. Poslední část prvního bodu tvoří samotné řízení změny. Každá změna musí být řízena a pro zvýšení kondice či zlepšení zdraví je zapotřebí určité úsilí. Podnik má vypracovaný detailní plán opakované péče, diagnostiky a monitoringu výsledků, aby na cestě ke zlepšení mohl klientovi poskytnout efektivní pomoc. K dispozici jsou také cvičební videa, které jsou přizpůsobeny aktuálnímu stavu klienta, věku i pohlaví.

Trvalé zhubnutí je dlouhodobým cílem, díky péči výživových specialistů toho lze docílit pomocí několika různě časově vymezených programů.

Nadváha, obezita, ale i podvýživa nebo jiné problémy s výživou, jsou v dnešní době bohužel fenoménem i mezi dětmi. Statistika u dětské nadváhy a obezity je neúprosná. Předpokladem u těchto dětí, že dosáhnou v dospělosti normální váhy je malá, tyto šance připadají jen asi na každé čtvrté dítě. Proto existuje speciální program pro děti.

Zdraví lze výrazně ovlivnit spolu i se sportovním výkonem výživovým plánem. Je uváděno, že vliv dosahuje až 30 %.

4.1.2 Organizační struktura podniku

Organizační struktura podniku představuje hierarchické uspořádání jednotlivých vztahů mezi pracovními pozicemi a útvary v rámci organizace. Počet zaměstnanců podniku je v plném souladu s politikou firmy a tvoří dostatečné zastoupení z hlediska podnikových činností. Vztahy v rámci organizace jsou znázorněny ve schématu č. 1.

Schéma 1: Hierarchické uspořádání podniku:



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních informací společnosti, 2019

Jak je z výše uvedeného schématu patrné, na špičce hierarchického uspořádání se nachází majitelka podniku Bc. Jitka Šmucrová. Prostředí pozici obsadil manažer podniku, který má výhradní pravomoc v oblasti marketingu, rozvoje, v oblasti reklamací, sleduje nové technologie a trendy, navazuje kontakty s novými potenciálními zákazníky a je nadřízený obchodnímu oddělení. Které zajišťuje přímý kontakt se zákazníkem, konzultace, individuální přístup k zákazníkovi dle jeho požadavků, sestavení konečného programu. Hierarchie společnosti se vyvíjela a utvářela od počátku založení. Docházelo k určitým změnám, jak v hierarchii, tak v obsazení podniku. K tomuto vývoji mimo jiné přispěly

i externí vlivy, což jsou například politické, ekonomické a demografické faktory v ČR a Evropě, a též vývoj trhu v České republice. Za interní vlivy se považují získané certifikace a vzdělávání v oblasti trendů zdravé výživy.

Oblast prodeje: v oblasti prodeje obchodního oddělení je hlavním cílem dosáhnout co nejvyššího zisku a zvýšit prodej vlastních výrobků, dosahovat vyššího podílu prodeje a uzavřených smluv nežli konkurence. Další důležitým faktem je zajištění bezproblémového chodu strojů určených k vážení klientů, zajištění stabilního zázemí a vzdělávání specialistek.

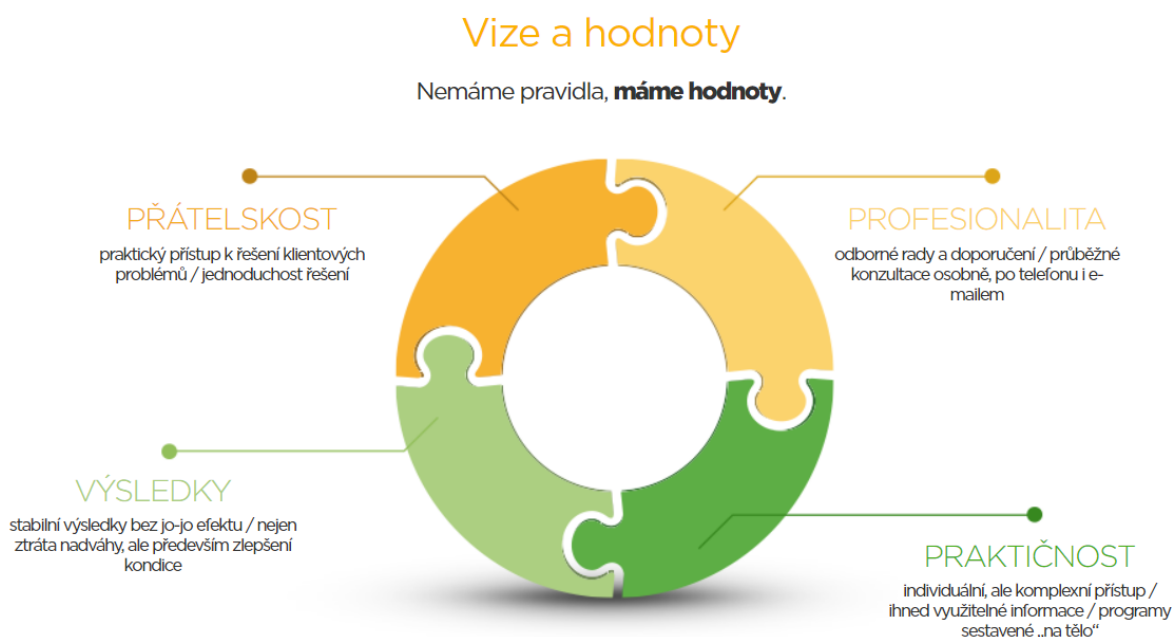
4.2 Vize, poslání a cíle společnosti

4.2.1.1 Vize

Vize znázorňuje prvotní myšlenku podniku ztvárňující poslání podniku a očekávaný stav. Vize, která je podnikem uváděna zní: „Pro váš lehčí život.“ Toto znění je jednoduché a výstižné, popisuje zákazníkovi hlavní myšlenku vize společnosti. Je lehce zapamatovatelná a navozuje potřebu uvažovat o zlepšení svého současného zdravotního stavu i života celkově. Do vize společností spadá i nepřetržitá snaha o inovaci a zlepšování poskytovaných služeb, zefektivnění marketingové procesu pro maximální uspokojení zákazníka.

Vize podniku je znázorněna v obrázku č. 6.

Obrázek 6 - Vize a hodnoty



Zdroj: Internetový portál podniku, 2019

4.2.1.2 Poslání

Posláním podniku je činnost založená na vysokých profesních standardech a unikátním systému poradenství komplexní nutriční typologie. Klientům poskytovat nadstandardní poradenské služby pro přirozené a trvalé zhubnutí a zdravý životní styl. Poskytovat svým zaměstnancům profesionální proškolení a dosáhnout tak garanci nejkvalitnějších vyškolených specialistů. Vytvářet příjemné pracovní prostředí, kde vládne přátelská atmosféra, lidé jsou sdílní a otevření a vzájemně spolupracují.

4.2.1.3 Cíle

Primárním cílem podniku je poskytovat stále kvalitnější služby, vzhledem k zvyšujícím se nárokům a požadavkům klientů, v rámci expanzivní dnešní doby. Dlouhodobým cílem je rostoucí povědomí o firmě a budování dobrého jména. Reálným ročním cílem pro rok 2019 je nárůst podepsaných smluv s klienty o 50 %. Vzhledem k dosavadnímu nízkému počtu proměněných samostatně objednaných lidí v následné klienty firmy.

4.3 Analýza makroprostředí podniku

Pro analýzu externího prostředí je použita SLEPT analýza, jenž hodnotí sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické faktory, které působí na společnost z vnějšku. Výstupy z jednotlivých oblastí budou zpracovány do souhrnné SWOT analýzy společnosti. Výstupy budou také podkladem pro formulování jednotlivých doporučení v oblasti marketingu podniku.

4.3.1 Sociální faktory

Za sociální faktory, které ovlivňují podnikání, se považují například demografické vlivy, rostoucí životní úroveň a celková stratifikace obyvatel ČR, kde subjekty společnosti tvoří potenciální zákazníci. Typickým demografickým vývojem je stárnutí populace, což nemá přímý vliv na podnikatelskou činnost společnosti, ale lze pozorovat projevy u určitých skupin zákazníků. Může docházet k oslabení či úplné ztrátě zájmu o zdravý životní styl a zdravé stravování, což by v celkovém důsledku znamenalo snížený počet zákazníků. S tím souvisí i rostoucí počet obézních lidí a dětí nejen ve světě, ale i v České republice, která roku 2018 zaznamenala nejvyšší míru obézních lidí v historii. Obezitou trpí lehce přes 27 % mužů, celkově 71 % má vyšší nežli normální váhu. U žen je dosaženo 57 %.

Dalším demografickým ukazatelem je vzdělanostní struktura a školství. I v oblasti zdravé výživy je důležitá vzdělanost ohledně výběru prospěšných potravin pro konkrétního klienta. Proto je nutné pravidelně podstupovat vzdělávací školení, díky jimž je dosaženo aktuálního přehledu o dané problematice, trendech ve zdravém životním stylu a hrozbách, které souvisí s celkovým zdravotním stavem obézních jedinců.

Nepříznivým trendem je pokles přirozeného přírůstku, který je ale kompenzován migrací. Celková životní úroveň obyvatel se postupně zvyšuje, s tím souvisí zvýšený zájem o kvalitnější výrobky, za které jsou zákazníci ochotni zaplatit vyšší ceny. Celkově lze konstatovat, že v České republice má zdravý životní styl a zájem o něj rostoucí tendenci, i z důvodu zájmu o vyšší kvalitu potravin a služeb. Lze předpokládat, že prognóza do budoucna slibuje existenci nových potenciálních zákazníků.

4.3.2 Ekonomické faktory

Česká ekonomika se po prodělání finanční a hospodářské krize stále zlepšuje. Její růst je sice nižší, než statistici původně odhadovali, ale je stabilní. To je jedním z vlivů, který pozitivně ovlivňuje podnikání podnikatelských subjektů v ČR.

Průměrná mzda v České republice v meziročním srovnání trvale roste od počátku roku 2014, důvodem je hlavně dobrý vývoj ekonomiky a tlak na růst mezd v důsledku nedostatečného počtu lidí na trhu práce. Zpravidla však až dvě třetiny zaměstnanců na výši průměrné mzdy nedosáhnou. Což může mít v budoucnu, za předpokladu neustálého zdražování, nepříznivý dopad na malé podnikatele.

Vliv mají i ostatní makroekonomické ukazatele, které jsou znázorněny v tabulce č. 1.

Tabulka 1 - Makroekonomické ukazatele České republiky

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
HDP (v %)	-0,80 %	-0,50 %	2,70 %	5,30 %	2,60 %	3,10 %	2,90 %
HDP (v mld. Kč)	4 060	4 098	4 314	4 596	4 773	4 993	5234
Spotřeba domácností	-1,20 %	0,50 %	1,80 %	3,70 %	3,60 %	2,90 %	3,10 %
Průměrná míra inflace	3,30 %	1,40 %	0,40 %	0,30 %	0,70 %	2,20 %	1,60 %
Míra nezaměstnanosti	7,00 %	7,00 %	6,10 %	5,10 %	4,00 %	3,20 %	2,90 %

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů ČSÚ, MPSV, MFČR, 2019

Jak je z tabulky patrné, dají se souhrnně označit za pozitivně vyvíjející. Ukazatele mají vliv také na poskytování úvěrů podnikatelským subjektům, nezaměstnanost a celkovou spotřebu domácností. Nezaměstnanost v Česku v lednu 2019 dosahovala 3,3 %. Tento fakt může mít negativní dopad na zaplnění volných pracovních pozic a zároveň se ztěžuje situace zaměstnavatelů, kteří nemohou vybírat z dostatečně kvalifikovaných uchazečů.

4.3.3 Politické faktory

Tato oblast je ze strany podnikatelů jen těžko ovlivnitelná. Veškerá politická rozhodnutí mají vliv na podnikatelský segment České republiky, a to na všech jeho úrovních.

V květnu roku 2019 proběhnou volby do evropského parlamentu, právě Evropská unie má velký vliv na vývoj společnosti v ČR. Podnikatelé se od roku 2018 vypořádávají s mnoha změnami. Proběhla novela zákona o EET, evropského nařízení na ochranu osobních údajů GDPR a byl znovelizován insolvenční zákon. Výrazně se zvýšily minimální zálohy na zdravotní a sociální pojištění, a také došlo ke změnám v oblasti daní. Nadále funguje kontrolní hlášení DPH. K dalším změnám, které by mohly ovlivnit podnikatele, mohou přispět následující volby.

4.3.4 Technologické faktory

Technologické faktory ovlivňují plynulý chod podniku. Proto je nutné do této oblasti investovat finanční prostředky. Tyto faktory do podniku zasahují v několika směrech. Důležité je uchovávat stroje ve funkčním stavu a sledovat inovace, které vstupují na trh. Mít přehled o technologických novinkách v oblasti zdravého životního stylu, je důležité v budování konkurenční výhody. Dalším důležitým faktorem je podpora společnosti v podobě informačně-technologického vybavení. Spadá sem celkové vybavení pro zabezpečení činnosti a procesů a zároveň kvalita informačních systémů. V malém podniku je důležitý přehled a průhlednost, to platí pro všechna oddělení, cílem je zajištění informovanosti o probíhajících procesech. S tím souvisí nezbytná aktuálnost hardwaru a softwaru, především pak aby software splňoval požadavky platné právní úpravy, zejména co se týká náležitostí faktur. Pro účinný marketing je důležitá modernost technologického vybavení a programy, které zefektivní obchodní a marketingové činnosti.

4.3.5 Legislativní faktory

Jako u politických faktorů i zde má vliv Evropská unie. Zejména v podobě předpisů primárního a sekundárního práva. Jsou kladeny požadavky na mezinárodní soukromé a obchodní právo, zejména z hlediska obchodních a smluvních vztahů, které jsou upraveny na mezinárodní smluvní úrovni. Ovlivněny jsou například i technické normy, v posledních letech došlo k několika úpravám a k přijetí norem nových, které mají dopad

na podnikatelskou oblast. Roku 2018 též proběhla novela živnostenského zákona č. 171/2018 Sb., který mění některé zákony v souvislosti s přijetím zákona o distribuci a zajištění. V první části zákon obsahuje změnu živnostenského zákona. Novelizovaný zákon mění výčet činností, které nejsou považovány za živnost, do této oblasti spadá funkce likvidátorů pojistných událostí a tomu podobné. Tato novela je pro podnikatele převratná a vítaná. Do legislativních faktorů se řadí i kontrolní hlášení k DPH (dani z přidané hodnoty), veřejný registr smluv a zakázek, dále již výše zmiňovaná elektronická evidence tržeb. S tím souvisí nutný zásah do nabídky služeb a provádění změn v účetní a smluvní oblasti. V důsledku těchto změn dochází ke zvýšení nákladů. Na druhou stranu díky transparentnosti a stabilnímu podnikatelského prostředí není na trhu prostor pro nekalé ekonomické praktiky a nečestné podnikatele. Firma se dále musí řídit zákony č. 89/2012 Sb., občanský zákoník; zákonem č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání; zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, zákon č. 257/2016 Sb., o spotřebitelském úvěru.

4.4 Analýza mikroprostředí podniku

Analýza makroprostředí zkoumá marketingové mikroprostředí vybraného podniku, je zaměřena na podnik samotný, zákazníky, dodavatele, veřejnost a konkurenci.

4.4.1 Podnik

Interní činnost je ve vzájemném souladu s politikou firmy. Jednotlivé provozní oblasti spolu komunikují na profesionální úrovni a kooperují. Specialisté jsou pravidelně školeni v oblasti zdravého životního stylu a zdravého stravování. Jednou týdně je majitelkou podniku prováděno monitorování komunikace mezi specialistou a klientem. Na základě toho jsou vyvozeny dobré a špatné postupy komunikace. Je zkoumána též efektivita práce a spokojenost v podniku. Výsledky monitorování slouží jako důležitý podklad pro vytvoření zpětné vazby. Manažer podniku, který má na starost i marketingovou oblast kooperuje s ostatními úseky. Tím pádem je zajištěn předpoklad pro komplexní fungování podniku. Informovanost a komunikace tvoří základní kámen pro fungování podniku. Schůze středového a vrcholného managementu je realizována 1x týdně, po celý týden je vedena elektronická komunikace o prodeji, službách, poznacích, problémech,

a neočekávaných událostech, při neodkladných záležitostech či závažných problémech je vedena telefonická komunikace mezi manažerem a majitelkou podniku. Na schůzi, která se koná jedenkrát týdně je projednáváno aktuální dění podniku a případné návrhy na zlepšení současné situace ze všech stupňů podniku. Manažer též zastává roli supervizora, provádí systematické kontroly zaměstnanců, zároveň je motivátorem a poradcem.

4.4.2 Zákazníci

Pro odborníky v oblasti zdravého stravování a celkově zdravého životního stylu je rozdělení jejich zákazníků poměrně složitější. Jelikož se tento trend v současné společnosti stává stále populárnějším, lidé se o tuto problematiku začínají více zajímat, než tomu bylo v minulých letech. Přichází trend vegetariánství, veganství a spousty dalších postojů ke stravování. Zákazníkům je nabízena spolupráce ve formě smluvního závazku. V podniku je ale i nabízena možnost zakupu zdravých potravin, tablet, doplňků stravy a nápojů. Podnik výhradně spolupracuje s výrobcem SUNKINS. Skupinu zákazníků tudíž tvoří pouze klienti.

Specialista: Při možnostech současné doby internetu a médií je nutné s klienty či potenciálními klienty komunikovat a poskytnou jim co nejvíce informací. Právě na základě informovanosti klienti dokáží více rozmlouvat o dané problematice a touží po poznatku různých alternativ, o kterých si informace získali sami. Díky tomu se stále více stávají pro specialisty partnery.

Klient: Přináší podniku příležitost navázat novou spoluprací. S ohledem na současné trendy moderní společnosti do poradny nepřicházejí pouze žádat o radu, ale chtějí diskutovat o problému, společně najít cestu k řešení, a být pod profesionálním dohledem specialistů během celého procesu. Klientelu tvoří pouze obézní lidé, ale i lidé, kteří například trpí poruchou příjmu potravy, diabetici, celiaci, alergici, lidé s nadváhou či naopak lidé pod normální hranicí BMI.

4.4.3 Dodavatelé

Podnik úzce spolupracuje, dalo by se říci, že je pod záštitou společnosti Svět zdraví neboli SUNKINS a.s., která má v České republice k dispozici 92 poraden a celkem 204 specialistů. Z tohoto hlediska je tedy považována společnost SUNKINS za hlavního dodavatele produktů zdravého stravování. Tato spolupráce je realizována na základě přímého vztahu. Za dodavatelé je možné považovat i externí firmy, které zajišťují potřebný servis pro plynulý chod podniku. Pod těmito dodavateli je možné si představit služby související s pronájmem prostor, IT služby, inzerenti, firmy najaté pro vytvoření tištěných propagací či dárkových materiálů apod. Primárním cílem podniku je minimalizace nákladů na zmíněné služby a zvýšení efektivity spolupráce.

4.4.4 Veřejnost

Podmínky potravinářského průmyslu jsou nekompromisní. Je nutné klientům dodávat pouze doplňky stravy, které nejsou v rozporu s právními předpisy. Žádný z nabízených doplňků stravy není vázán lékařským předpisem. Proto je zde možné působení jak na veřejnost obecně, tak i na veřejnost odbornou. Je využita značná internetová podpora, mediální podpora je využita v nižší míře. Pro oslovení veřejnosti se podnik aktivně podílí na veřejných akcích, kde poskytuje veřejnosti základní informace o předmětu podnikání a poukazuje na kvalitu poskytovaných služeb. Podnik dbá na zdravý životní styl, proto se aktivně zapojuje do sportovních akcí, kde se zapojuje jak do programu, tak nabízí své zdravé produkty. Příkladem zde může být dětský den v Rokycanech, maraton v Plzni a jiné akce tomu podobné. Poskytuje poradenské služby velkým firmám v rámci celodenní akce, kde jsou zaměstnancům ze strany specialistů poskytovány užitečné informace a rady. Stejně jako uspokojování potřeb zákazníků se podnik soustředí i na své zaměstnance. Poskytuje jim zdravé pracovní prostředí, stabilní zázemí, možnost sebevzdělávání, benefity, nabízí různé výhody a pořádá firemní akce. Firma klade důraz na to, aby zaměstnanci měli kladný vztah k podniku a pozitivní přístup k práci, což může značně ovlivnit potenciální zákazníky a veřejnost obecně.

4.4.5 Konkurence

Z hlediska konkurence je trh s nabídkou služeb v oblasti zdravého životního stylu skoro přehlcen. Podnik Boa Dea se řadí mezi ty, kteří poskytují komplexní balíček, což počet konkurentů výrazně snižuje. Firma se snaží o neustálé zlepšení v komunikaci se zákazníkem, zajímá se o nové technologické metody napomáhající zjistit tělesnou hmotnost, poměr tuku v těle a celkovou diagnostiku zdravotního stavu klienta. K dispozici má speciální metody, kterými je o krok napřed před konkurencí. V rámci rozšiřování a zkvalitňování služeb podnik nabízí mikroskopické vyšetření krve, což je unikátní preventivní metoda analyzující kapku krve. Další inovací jsou genetické testy, díky kterým je zjištěna vrozená trombofilní mutace, laktózová intolerance a celiakie neboli intolerance lepku.

Přímým konkurentem je společnost NATURHOUSE působící na trhu od roku 1992. Pobočka v Rokycanech byla založena roku 2016. Jedná se o výživovou poradnu, jenž nabízí efektivní a zdravé hubnutí bez opětovného navracení k původní váze. Což pro podnik může znamenat hrozbu ze strany substitutů. Konkurence má založenou působnost na téměř identickém principu. Nabízí sestavení jídelníčku na míru každému klientovi, podporu výživového poradce při pravidelných týdenních kontrolách a produkty na bylinné bázi.

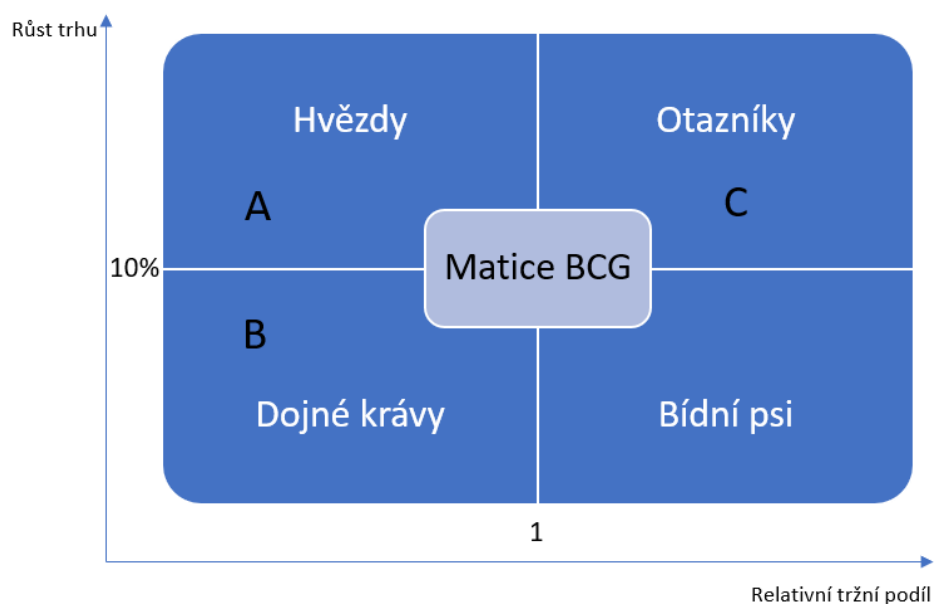
Podnik Bona Dea proto klade důraz na diferenciaci celkového přístupu. Nabízí inovované služby, které dokáží vyhodnotit celkový zdravotní stav a na základě toho určí ideální stravovací plán.

4.5 Matice BCG

Situační analýza je jedním z významných nástrojů strategického managementu. K tomu, aby bylo možné zjistit kam bude podnik směřovat, je nutné zjistit, kde se nachází právě teď. K tomu slouží právě matice Boston Consulting Group. Jak již bylo v práci řečeno výše, BCG matice se zabývá situační analýzou, sleduje se současný stav a budoucí obchodní úspěch jednotlivých výrobků, služeb nebo také celých divizí a firem. K této práci je matice využita v oblasti nabízených služeb. Tato matice může být podkladem pro přijímání zásadních rozhodnutí a špatné zpracování může výrazně až negativně

ovlivnit budoucnost celé firmy. Pro účel této práce nám bude matice BCG sloužit jako jakýsi amatérský náhled na současnou situaci a pouze odhadovaný výhled do budoucna. V praxi to zpravidla není úkol pro jedince, ale na sestavení matice se podílí celý tým lidí. Byly vybrány tři základní služby, nesou označení velkých písmen A, B, C, v obrázku č. 7.

Obrázek 7 - Matice BCG



Zdroj: Vlastní zpracování na základně interních dokumentů podniku, 2019

A: Produkty/služby nacházející se v kvadrantu hvězdy dosahují vysokého tržního podílu, vyššího než konkurence. Míra růstu trhu je vysoká, předpokládá se, že do budoucna by tyto služby mohly přinést zvýšení zisku. Podnik se je snaží udržet a finančně podporovat. K tomu slouží finance dosažené z produktů kvadrantu dojných krav. Ve vybraném podniku se jedná o delší než roční program. Jejich prodej je pro podnik vysokým ziskem. Znamená stabilitu a důvěru klienta delší nežli jeden rok. Proto je zde kladen důraz na spokojenost a maximální uspokojení potřeb zákazníka. Programy jako tento jsou jistotou trvalého zhubnutí, zlepšení zdravotního stavu, dosažení normálního BMI a udržení zdravých návyků i v budoucnu. Jedná se o nejkvalitnější a nepropracovanější nabízené programy.

B: Tento kvadrant představuje produkty/služby, které zaujímají hodně velký relativní tržní podíl, vyšší nežli konkurence. Ovšem míra růstu do budoucna není příliš vysoká. Spíše se jedná o zaručenou stabilitu. Do toho kvadrantu podnik nevkládá vysoké finanční prostředky, fungují tak, jak jsou, sklízí se peníze. Slouží k udržení stálého příjmu ze služeb, které jsou úspěšné, výdělečné, generují zisk pro podnik. Za tyto služby se považují půlroční až roční programy. Jsou nejčastěji prodávanou službou, kde jsou zákazníci nadmíru spokojeni. Tyto programy jim přinesou nové poznatky v oblasti zdravého životního stylu, nové informace, poznání svého těla natolik, že jsou pro klienty dostačující a nadále dokáží v tomto stylu života pokračovat sami bez dohledu specialisty. Klienti si osvojí zdravý přístup ke stravování a pro nabízené doplňky stravy si dochází i nadále po skončení programu.

C: Kvadrant otazníky představuje produkty, které mají menší relativní tržní podíl na trhu než konkurence. Celkově produkty tohoto kvadrantu mají relativní tržní podíl celkem malý, ale je zde příležitost, že trh do budoucna poroste. Tudíž je na místě snaha tyto produkty/služby zafinancovat, investovat do nich finanční prostředky, aby se pokusilo o navýšení jejich tržního podílu. Na místě je také rozhodnutí, zda tyto produkty/služby financovat nadále nebo se podnik rozhodne pro jejich vyřazení z nabídky. Ve vybraném podniku tuto službu představuje zpoplatněná jednorázová (vstupní) konzultace. Jelikož jediný přímý konkurent tuto služby nabízí zdarma. Návrhem není úplné zrušení vstupních konzultací, ale pouze povědomí o tom, že to lze dělat i jinak.

4.6 Marketingový mix

Jedná se o souhrn nástrojů, díky kterým je možné ovlivnit kupujícího. Správné sestavení marketingového mixu přináší podniku efektivitu a současně podniku přináší maximální zisk při minimálních nákladech. Marketingový mix podniku Boa Dea bude popsán základními 4P (produkt, cena, distribuce, propagace).

4.6.1 Produkt

Zákazník má na výběr z několika programů, který mu výživový specialista připraví přímo na míru. Neexistují zde žádná obecná doporučení, žádné nereálné rady. Vždy je sestaven

naprosto individuální a jedinečný plán na základě detailních diagnostik. Nabízí služby v oblasti hubnutí, poradenství v ohledu na zdraví a zvýšení kondice, zvýšení sportovního výkonu a v neposlední řadě zdravého stravování dětí. Dalším zaměřením je výživa při diabetu a prediabetu, přibírání na váze, trvalé zhubnutí a opakovaná odborná terapie.

Jednorázové služby tvoří:

- 1) Základní diagnostika – jedná se o základní diagnostiku, která se provádí na profesionálním přístroji Tanita, jenž je certifikovaný pro užití ve zdravotnictví. Zjistí základní složení organismu.
- 2) Photoplethysmograph – tento rozbor určí míru stresového zatížení organismu pomocí přístroje Max Pulse a změří schopnost organismu stres zvládat.
- 3) Jednorázová konzultace – 45 minut dlouhá jednorázová konzultace pod vedením výživového specialisty o dané problematice.
- 4) Měření krevního tlaku a zhodnocení výsledků.

Diagnostika a služby s ní spojené:

- 1) Metabolická diagnostika KNT – jedná se o unikátní diagnostiku metabolismu klienta, cílem je dokonalé pochopení, jak daný organismus funguje a na základě výsledků nastavení programu tak, aby bylo dosažení vytyčených cílů naprosto reálné. Jde o celosvětově unikátní metabolickou diagnostiku od RNDr. Petra Fořta a tvoří hlavní nástroj k odlišení od konkurence. Funguje na základě sofistikované metody a počítačového programu, jenž na základě detailních poznatků klientova organismu stanoví optimální a trvale udržitelný výživový plán. Výstupem jsou vhodné a nevhodné potraviny pro daného jednotlivce. Tato diagnostika je založena na moderní, tradiční medicíně a její funkčnost je garantována Vědecko-lékařskou radou. Je stále zdokonalována na základě nejnovějších poznatků o výživě člověka. (Svět zdraví, 2016)
- 2) Sestavení individuálního výživového plánu na základě požadavků klienta – výživa pro sportovce, děti, dospělé, diabetiky, a jiné.
- 3) Měření míry stresového zatížení organismy a měření krevního tlaku.

Rozbory krve

Na základě rozborů krve lze zjistit index hubnutí každého jednotlivce. Každý člověk má jiný metabolismus, co funguje u jednoho člověka, nemusí fungovat u jiného, ba naopak může dojít k opačnému efektu. Podnik nabízí komplexní analýzu, která se zakládá na biochemickém rozboru krve, na jejímž základě se zjistí, v jakém stavu se nachází metabolismus klienta, díky tomu lze najít nejzdravější a nejjednodušší cestu k trvalému zhubnutí. Na základě rozborů krve je možné zjistit riziko vzniku nemocí, jako je například metabolický syndrom, inzulinová rezistence, kardiovaskulární nemoci či diabetes. Dále je zde možné vyhodnocení biochemického rozboru krve jedním ze členů Vědecko-lékařské rady nebo kompletní biochemický rozbor krve včetně vyhodnocení též členem rady.

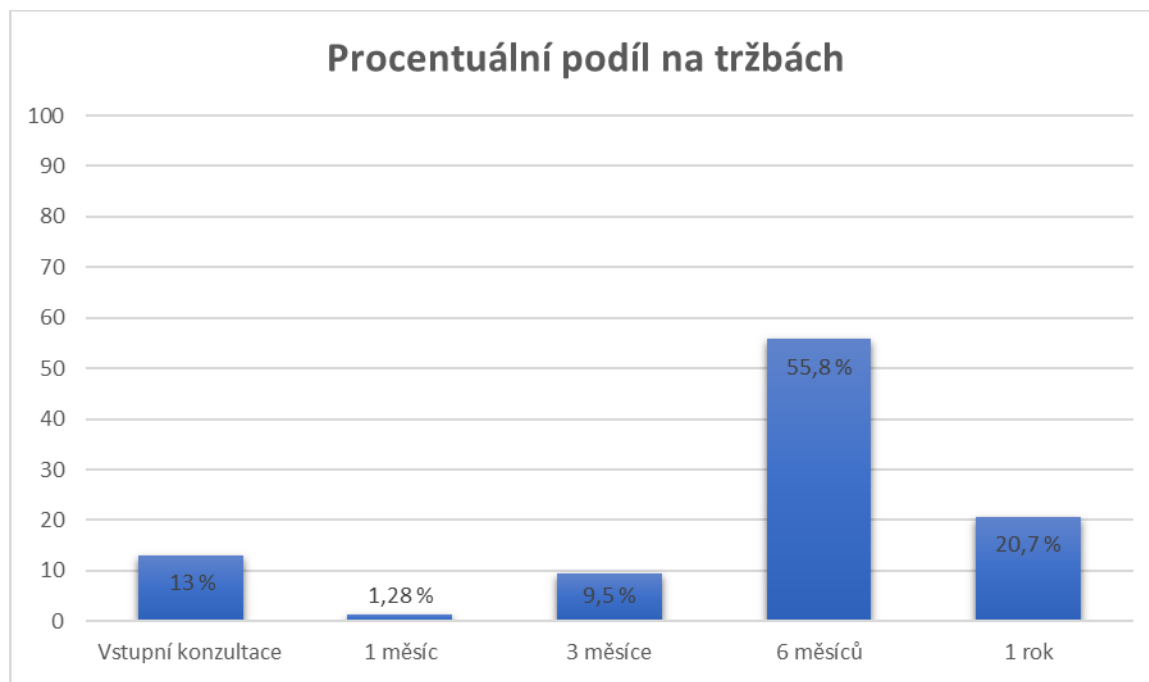
Genetické testy

Na základě genetických testů je možné zjistit intoleranci lepku (celiakie), laktózovou intoleranci, zjistit vrozenou trombofilní (Leidenskou) mutaci. Tato služba je zajištěna akreditovanými smluvními partnery.

Programy odborné terapie a péče

Délka těchto programů je od 1 až do 120 měsíců. V následujícím grafu je znázorněno procentuální zastoupení jednotlivých zakoupených programů dle jejich délky, naměřené hodnoty jsou za rok 2018. Jak je z grafu č. 1 patrné, programy delší nežli jeden rok, se prakticky neprodávají.

Graf 1 - Procentuální podíl na tržbách za rok 2018



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dokumentů podniku, 2019

Základní program odborné terapie a péče – je sestaven individuální výživový plán dle stanovených cílů. Při přípravě je zohledněna metabolická diagnostika, anamnéza, potravinová alergie či intolerance a preference potravin. Jsou doporučeny suroviny pro přípravu jídel, podány tipy a recepty na pokrmy z doporučených surovin. Dle metabolického typu jsou doporučeny vhodné a nevhodné potraviny. Dále jsou doporučeny vhodné funkční potraviny a doplňky stravy. V rámci programu jsou navrženy vhodné pohybové aktivity. Základní program je určen i pro diabetiky, sportovce a děti. Předání probíhá v tištěné formě.

Klient dochází na pravidelné osobní návštěvy a konzultace s výživovým specialistou. Četnost se určuje na základě délky programu a vzájemné dohody. V rámci těchto návštěv probíhá opakovaná základní diagnostika těla, monitoring výsledků a jejich vyhodnocení. Posuzuje se výživový plán a dosažené výsledky. Dle potřeby je možné provést monitoring krevního tlaku.

Klientovi jsou poskytovány komplexní informace v oblasti výživy, k dispozici jsou vzdělávací, návodné či jiné materiály (kuchařky, odborné brožury). Na žádost je možná úprava plánu dle životního stylu a negativních reakcí organismu na stanovený plán.

Rozšířený základní program odborné terapie a péče – je velmi podobný základnímu programu, ale zahrnuje navíc možnost zapůjčení přístrojů, například krokoměr, teploměr a jiné. Program navíc zahrnuje pH testy a voucher na zakoupení funkčních potravin a doplňků stravy, díky kterým je rychlejší a jednodušší proces nastartování změn životního stylu a snazší a efektivnější dosahování výsledků.

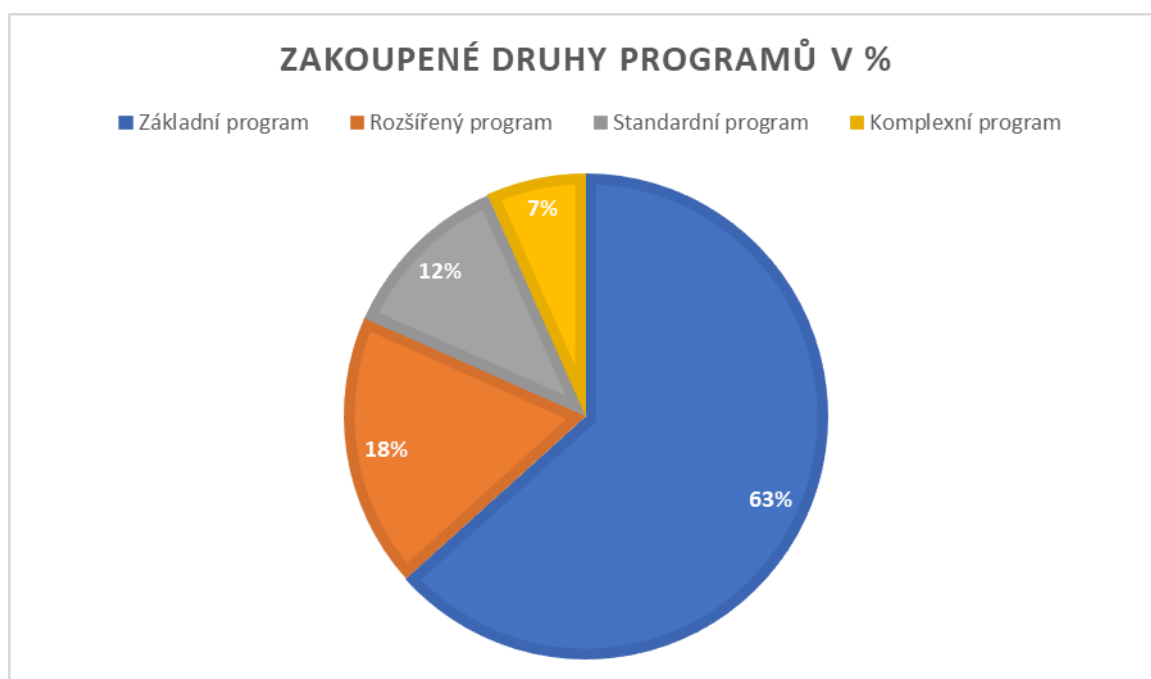
Standardní program odborné terapie a péče – oproti rozšířenému základnímu programu odborné terapie a péče obsahuje online domácí cvičební program na míru, který má klient k dispozici po celou dobu trvání programu.

Komplexní program odborné terapie a péče – oproti standardnímu programu odborné terapie a péče, komplexní program zahrnuje kompletní biochemický rozbor krve a vyhodnocení výsledků tohoto rozboru členem Vědecko-lékařské rady.

V celkové nabídce je také možnost zakoupení online cvičebních videí. Videá jsou sestavena na míru a natočené zkušenou a certifikovanou trenérkou.

V následujícím grafu č. 2 je znázorněn podíl jednotlivých druhů programů na celkové koupi.

Graf 2 - Zakoupené druhy programů



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních zdrojů podniku, 2019

Jak je z grafu patrné, největší podíl na celkovém prodeji programů má základní program odborné terapie a péče. Rozdíl mezi prvním a druhým nejvíce prodávaným programem je velmi značný a razantní, představuje jej 45 %. Standardní program odborné terapie a péče je v těsném zastoupení za rozšířeným programem odborné terapie a péče. Komplexní program je prodáván velmi zřídka a tvoří pouze 6 % celkového podílu prodeje programů.

4.6.2 Cena

Poměr hodnoty a ceny nabízených produktů je celkem odpovídající a pro zákazníky, kteří pochopí komplexnost programu příznivý. Mnoho zákazníků však neposuzuje službu jako celek, ale výlučně podle ceny. Podnik je v situaci, kdy musí reagovat na chování konkurence a bojovat s ní o přízeň společnosti. K tomu slouží nabídka výhodných balíčků a slev. Cena za základní nabídku služeb zůstává po celý rok neměnná.

V poptávce je viditelný sezónní vliv, například před létem či po Novém roce je ochota klientů přistoupit na zdravý životní styl vyšší. Podnik se při tvorbě ceny snaží vyjít vstříc, a to formou zvýhodněného úvodního balíčku. Spokojenost klientů s kompletní nabídkou služeb, s doplňkovými produkty a odbornými terapiemi je průběžně vyhodnocována a zaznamenávána.

Ceny jednorázových služeb, všech nabízených programů, diagnostiky, rozborů krve, genetických testů a ostatních služeb jsou vytvořeny na základě **nákladově orientované tvorby cen.**

Jednorázové služby zmíněné v kapitole výše mají ceny znázorněné v tabulce č. 2.

Tabulka 2 - Ceny jednorázových služeb

Základní diagnostika	200 Kč
Určení míry stresové zátěže organismu	400 Kč
Jednorázová konzultace	600 Kč
Měření krevního tlaku	50 Kč
Zvýhodněný úvodní balíček <ul style="list-style-type: none">- základní diagnostika na profesionálním přístroji certifikovaném pro užití ve zdravotnictví- jednorázová konzultace s výživovým specialistou- měření krevního tlaku	200 Kč
Index hubnutí	1 200 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle internetového portálu podniku, 2019

Jak je z tabulky patrné, podnik se snaží vyjít vstříc potřebám klienta zmíněným zvýhodněným balíčkem. Původní cena balíčku sahala až k 880 Kč. Což znamená snížení o 77 % oproti původní ceně.

Diagnostika, ostatní služby, rozborů krve a genetické testy viz tabulka č. 3.

Tabulka 3 - Ceny ostatních služeb

Metabolická diagnostika KNT	2 500 Kč
Sestavení individuálního výživového plánu	1 000 Kč
Vyhodnocení jednotlivých biochemických rozborů krve členem Vědecko-lékařské rady	2 500 Kč
Kompletní biochemický rozbor krve	2 500 Kč
Genetický test na intoleranci lepku (celiakie)	3 540 Kč
Genetický test na laktózovou intoleranci	2 200 Kč
Genetický test pro zjištění vrozené trombofilní (Leidenské) mutace	2 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle internetového portálu podniku, 2019

Hodnota programů odborné terapie a péče je znázorněna v tabulce č. 4.

Tabulka 4 - Ceny odborné terapie a péče

Délka programu (měsíce)	Kompletní cena (1 měsíc)	Celková cena (program)
6	1 583 – 3 884 Kč	9 500 – 23 304 Kč
12	1 292 – 1 380 Kč	15 500 – 28 824 Kč
24	763 – 1 488 Kč	18 300 – 35 712 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle internetového portálu, 2019

Ceny jsou uvedeny v délce od 6 do 24 měsíců. Měsíční cena se délkou programu snižuje. V tabulce je uvedeno rozmezí, ve kterém se ceny nacházejí. Výše konečné ceny se určuje na základě druhu programu, zda se jedná o program základní, rozšířený, standardní či komplexní program odborné terapie a péče.

4.6.3 Distribuce

Co nejužší kontakt se zákazníkem je ideální stav pro optimalizaci nabídky a prodeje služeb či produktů. K tomu napomáhá umístění pobočky v nejfrekventovanější části města. Z pohledu zákazníka je umístění v centru velmi žádoucí, pro podnik je však nutné umístění zvážit i z ekonomického hlediska a budoucí prosperitu střediska. Podnik je takticky umístěn v lékařském domě v Srbově ulici 216, spolu s ním se v budově nachází ordinace praktického lékaře, krční, nosní, ušní ambulance, gynekologická ordinace, neurolog a lékárna. Toto zázemí je příležitostí k navázání vzájemné spolupráce mezi jednotlivými obory. Lékařský dům je umístěn v blízkosti Masarykova náměstí, které je centrálním bodem města Rokycany. Interiér podniku je k vidění na obrázku č. 8, je moderně vybaven a navozuje pocit uvolnění a pohody.

Obrázek 8 - Vstupní prostory podniku



Zdroj: Interní materiály podniku, 2019

Vzhledem k dopravnímu spojení je město Rokycany velice dostupné. Nachází se v blízkosti dálnice D5, severně od města je veden sjezd Exit 62 Rokycany. Autobusové nádraží leží nedaleko nádraží vlakového, poblíž centra Rokycany, kde se nachází podnik Bona Dea. MHD je zajišťována autobusovou linkou, spojuje hlavně nemocnici a sídliště Jižní předměstí s centrem Rokycan. Jak je patrné z obrázku č. 9, podnik se nachází v rozlehlém Lékařském domě, který je díky svému umístění a rozloze prakticky nepřehlédnutelný. Zázemí podniku zajišťuje velmi moderní, čisté a rozlehlé prostory.

Obrázek 9 - Lékařský dům



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

4.6.4 Propagace

Podnik klade velký důraz na vysoký standard vzdělání svých zaměstnanců po obchodní a marketingové stránce a zejména pravidelné proškolení výživových specialistů. Pravidelné proškolení zajišťuje vysokou úroveň, odbornost a profesionalitu, což tvoří základní vizitku a povědomí o podniku.

Podporu prodeje podnik zajišťuje pomocí vydávání vzorků produktů, zpravidla se jedná o müsli, v rámci 1. návštěvy či účasti na městských, sportovních, kulturních nebo tomu podobných akcích.

Nástroj public relations je ve firmě postaven na dobrém jméně podniku, vzájemnému porozumění lidí z organizací, které mohou ovlivnit dosažení podnikových cílů. Základem je budování dobrých vztahů s okolím a s cílovými skupinami, podávání pravdivých informací, odvracení fám, jež mohou stavět podnik do nepříznivého světla. Mezi prostředky PR podniku také patří pravidelné pořádání firemních akcí, konajících se zpravidla jedenkrát do roka.

Osobní prodej je zastoupen ze strany výživového specialistky. Komunikuje přímo se zákazníky a může výrazně ovlivnit množství nakoupených produktů a služeb. Celý systém tohoto podnikání je založen právě na osobním prodeji a osobní komunikaci s klienty.

V rámci reklamy je použita online komunikace. Podnik má své internetové stránky a svým klientům je k dispozici také na sociální síti Facebook, kde pravidelně své i potenciální klienty informuje o změnách, mimořádných událostech, novinkách a sdílí zdravé recepty. Lidé zde mohou svobodně vyjádřit svůj názor, podílet se na hodnocení, což pro podnik přináší přímou zpětnou vazbu, na které může postavit budování cílů a navrhnout zlepšení stávající situace.

4.7 SWOT analýza

Na základě již provedených analýz makroprostředí a mikroprostředí, analýzy marketingové strategie v oblasti marketingového mixu jsou shrnuty výsledky v následující SWOT analýze. Snahou je poukázat na silné a slabé stránky podniku, vytyčit hrozby a určit příležitosti, kterým je podnik vystaven či by v budoucnu mohl být.

Silné stránky

- vhodné umístění podniku
- rozmanitá klientela
- komunikace v rámci podniku
- pravidelné školení zaměstnanců a jejich informovanost
- podílení se na sportovních akcích
- stabilní zázemí
- kvalita služeb
- kvalitní ověřené produkty
- image
- spolupráce s odbornou radou (Vědecko-lékařská rada)
- individuální přístup ke klientům
- přímý kontakt klientů s personálem

Slabé stránky

- dostupnost nabízených produktů
- cena nabízených služeb
- malá kupní síla
- sezónní vlivy
- plně nevyužitá sociální síť
- organizační struktura

Příležitosti

- navázání spolupráce s lékaři v objektu
- trend zdravé výživy
- spolupráce s fitness centry
- rozsáhlá datová základna
- vidina rozšíření nabídky produktů
- růst životní úrovně obyvatel ČR

Hrozby

- následování konkurencí
- nespokojenost klientů
- negativní recenze od konkurence
- nekvalitní databáze
- technologický vývoj

Komentář silných stránek

Podnik má velmi vhodné umístění v centru města, leží v jedné z přilehlých ulic Masarykova náměstí města Rokycany. O taktické poloze podniku vypovídá i fakt, že centrální autobusové a vlakové nádraží jsou vzdálené maximálně 10 minut chůze. Poradna se nachází v lékařském domě, což může přivést nové potenciální klienty, kteří primárně dům navštívili kvůli jinému zdravotnímu problému.

Rozmanitou klientelou je myšlena vhodnost služeb všem věkovým kategoriím. Poradna je vhodná pro dospělé, sportovce, jedince s poruchami příjmu potravy, obézní klienty,

celiaky, osoby s intolerancí lepku a s jinými zdravotními problémy, ale i pro děti. Nabídka tedy není ovlivněna omezeným výběrem potenciálních klientů.

Velmi silnou stránku je vzájemná komunikace jednotlivých struktur podniku. Zaměstnanci spolupracují a vzájemně řeší případné problémy. Jsou v úzkém kontaktu pomocí e-mailové i osobní komunikace.

Kvalifikovanost a odbornost specialistů je zajištěna pravidelnými školeními. Pravidelnost zajišťuje odborný přehled v oblasti zdravé výživy, znalost zdravotních problémů, které jsou spojeny s obezitou, nesprávnou životosprávou a výběrem nevhodných potravin.

Podnik se pravidelně podílí na sportovních akcích, jeho poslední účast byla na akci v rámci dětského dne ve městě Rokycany.

Stabilita zázemí přináší věrnost jak zaměstnanců, tak klientů. Celkově je dbáno na dobrou image podniku, dobré jméno a prestiž. Velký důraz je kladen na kvalitní vystupování při jednání s veřejností, poskytování pouze kvalitních služeb a ověřených produktů.

Při jednání s klienty je vždy zapotřebí přímý kontakt, osobní komunikace je v mnoha směrech přínosem. Specialista může svým jednáním a reakcemi výrazně ovlivnit rozhodování potenciálního klienta. S tím je spojen individuální přístup při sestavování každého výživového plánu.

Pozitivní je vzájemná spolupráce s Vědecko-lékařskou radou, na kterou se specialista může obrátit v případě nevědomosti či potvrzení správnosti svého jednání.

Komentář slabých stránek

V případě, že se klient rozhodne pro užívání podnikových produktů, stává se zde nevýhodou jejich ojedinělost, s tím souvisí závislost podniku na dodavateli. Pokud by produkty byly momentálně v podniku nedostupné, pro zákazníka to bude znamenat delší dodací lhůtu či nalezení náhrady.

Za slabou stránku je považována cena nabízených služeb a malá kupní síla obyvatel města Rokycany. Vzhledem ke struktuře obyvatel jen část z nich může tyto služby využívat v delším časovém rozpětí nežli jeden rok. Což snižuje počet potenciálních klientů.

Negativní dopad na efektivní podnikání mají sezónní vlivy. Ochota lidí změnit svůj životní styl a modelovat svoji postavu dosahuje nejvyšších hodnot před létem a začátkem roku. V průběhu zbylých měsíců zájem stagnuje či plynule upadá.

Plně nevyužitou kapacitou social media je myšleno využití pouze části možností, které sociální sítě nabízí. Dnešní doba internetu přináší nespočet možností reklamy. Podnik pro reklamu a komunikaci se zákazníkem využívá pouze sociální síť Facebook, kde je ovšem prostor pro větší aktivitu ze strany zaměstnanců. Nabízí se založení instagramového účtu, který v posledních letech zaznamenal neskutečný nárůst aktivních uživatelů. S tím souvisí i problém s organizační strukturou podniku, kdy jeden zaměstnanec má na povel několik odvětví, například marketing, vedení zaměstnanců, obchodní oblast a s ní spojenou prodejní činnost, komunikaci se zákazníkem, vedení interní dokumentace a jiné. Kvůli rozmanitosti činností nelze všem věnovat stejnou pozornost a náležité vedení.

Komentář příležitosti

Za největší příležitost je považována možnost navázání spolupráce s jednotlivými lékaři v objektu lékařského domu. Spolupráce by znamenala značný nárůst potenciálních klientů a zvýšení povědomí o podniku. Při vzájemné spolupráci by bylo snazší dosáhnout vytyčených cílů a byla by usnadněna cesta za zlepšením zdravotního stavu klientů.

V současné době je trend zdravé výživy velmi vyhledávaným tématem. Zvyšuje se zájem společnosti o zdravé stravování a zdravý životní styl celkově. Příčinou by mohl být procentuální nárůst obezity u dospělých, dospívajících, ale i dětí. Nabízí se zde navázání spolupráce s fitness centry, které se ve městě nachází.

Podnik má k dispozici rozsáhlou datovou základnu. Ukládají se zde minulé klienti, kde je možnost navázání opětovné spolupráce, osoby, u kterých nedošlo k uzavření smlouvy a možní potenciální klienti.

Příležitost tvoří i vidina rozšíření nabídky produktů. Nabídka produktů je omezena ze strany dodavatele.

Se zvyšujícím se počtem obyvatel roste nejen spotřeba, ale i životní úroveň. Životní úroveň České republiky se stále více přibližuje západní Evropě. Zvyšuje se též výkonnost české ekonomiky.

Komentář hrozeb

Hrozbu přináší konkurence, která může následovat podnik při cenové tvorbě i při jednotlivých postupech podnikání. Následování konkurencí hrozí i vzhledem ke kvalitě poskytovaných služeb, konkurence se může rozvíjet a přebrat část potenciálních klientů.

Podnik mohou ohrozit negativní recenze od klientů, kteří nedodrželi stravovací plán a nedokázali se přizpůsobit zdravému životnímu stylu. Nesplnění plánu zapříčinilo nežádoucí stav a nedošlo k cílovému upravení váhy, ale vina je klientem přenášena na zaměstnance poradny. Ne vždy je zaručeno korektní chování ze strany konkurence. Hrozí zde poskvrnění pověsti na základě lživých recenzí a rozšíření negativních informací do povědomí společnosti.

V databázi se občas objevují nekvalitní kontakty, kdy se nelze potenciálnímu klientovi dovolat, číslo neexistuje nebo se jedná o omyl.

V dnešní době, kdy jde technologický pokrok velmi rychle kupředu hrozí, že si občané budou pořizovat vyspělé váhy, přístroje, které budou schopny měřit více veličin, než je hmotnost a ve spojení s různými aplikacemi na mobilní zařízení budou schopni upravit své návyky z domova (cvičení, strava, aj.). Snazší je také přístup k informacím o této problematice.

Pro zpracování SWOT analýzy dle stanovení vah byly vybrány nejdůležitější silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby viz tabulka č. 5. Jsou zde stanovy váhy dle důležitosti a jejich hodnocení, čím vyšší váha, tím vyšší důležitost. Součet vah musí být ve všech kategoriích roven 1. U slabých stránek a hrozeb je použita záporná stupnice hodnocení od 1 do 5. Nejvyšší hodnocení znamená nejlepší či nejhorší faktor.

Tabulka 5 - SWOT analýza na základě stanovení vah

	Silné stránky Strengths			Slabé stránky Weaknesses		
		váha	hodnocení		váha	hodnocení
Interní	1. Kvalita služeb	0,4	5	1. Cena služeb	0,3	-5
	2. Kvalifikovanost zaměstnanců	0,2	3	2. Malá kupní síla	0,1	-2
	3. Umístění	0,2	4	3. Sezónní vlivy	0,2	-4
	4. Komunikace v rámci podniku	0,1	2	4. Nevyužité sociální sítě	0,3	-5
	5. Individuální přístup	0,1	2	5. Organizační struktura	0,1	-2
	Součet	3,8		Součet	-4,2	
		Příležitosti Opportunities			Hrozby Threats	
		váha	hodnocení		váha	hodnocení
Externí	1. Trend zdravé výživy	0,3	5	1. Nespokojenost klientů	0,3	-3
	2. Spolupráce s lékaři	0,3	4	2. Technologický vývoj	0,1	-2
	3. Růst životní úrovně obyvatel	0,2	3	3. Následování konkurencí	0,1	-2
	4. Spolupráce s fitness centry	0,1	2	4. Nekvalitní databáze	0,1	-3
	5. Rozsáhlá datová základna	0,1	2	5. Negativní recenze	0,4	-5
	Součet	3,7		Součet	-3,6	
	Součet interní				-0,4	
Součet externí				0,1		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

4.8 Marketingový výzkum

Pro účel této práce byla provedena metoda marketingového výzkumu, a to pozorování. Bylo zaznamenáváno skutečné chování a jednání osobně a poté pomocí elektronického přístroje. Pozorování bylo provedeno v přirozených podmínkách. Podle pozorovacích kategorií se pozorování rozlišuje na strukturované a nestrukturované, pro účel této práce byla předem vypracovaná pozorovací kategorie a dáno zcela určité zaměření, tudíž se jedná o pozorování strukturované. Role pozorovatele zde byla vnější (nezúčastněná) a pozorovatel byl mimo sledovaný proces, účast pozorovatele a jeho úloha byly zveřejněny, což je typické pro pozorování zjevné.

Na základě pozorování jsou získávány objektivní a přesné údaje. Nevýhodou je, že tato metoda neumožňuje zkoumat příčinu jevu (proč?).

Metoda pozorování probíhala v průběhu měsíce ledna roku 2019. Zkoumaný jev představovali návštěvníci poradny. Probíhal záznam počtu přihlášených potenciálních klientů, počet těch, kteří se po přihlášení fyzicky dostavili a počet úspěšně uzavřených smluv a následné navázání spolupráce. Tyto údaje jsou zaznamenány v tabulce č. 6 a v grafu č. 3 je zaznamenám celkový počet za celý měsíc leden.

Tabulka 6 - Záznam pozorování

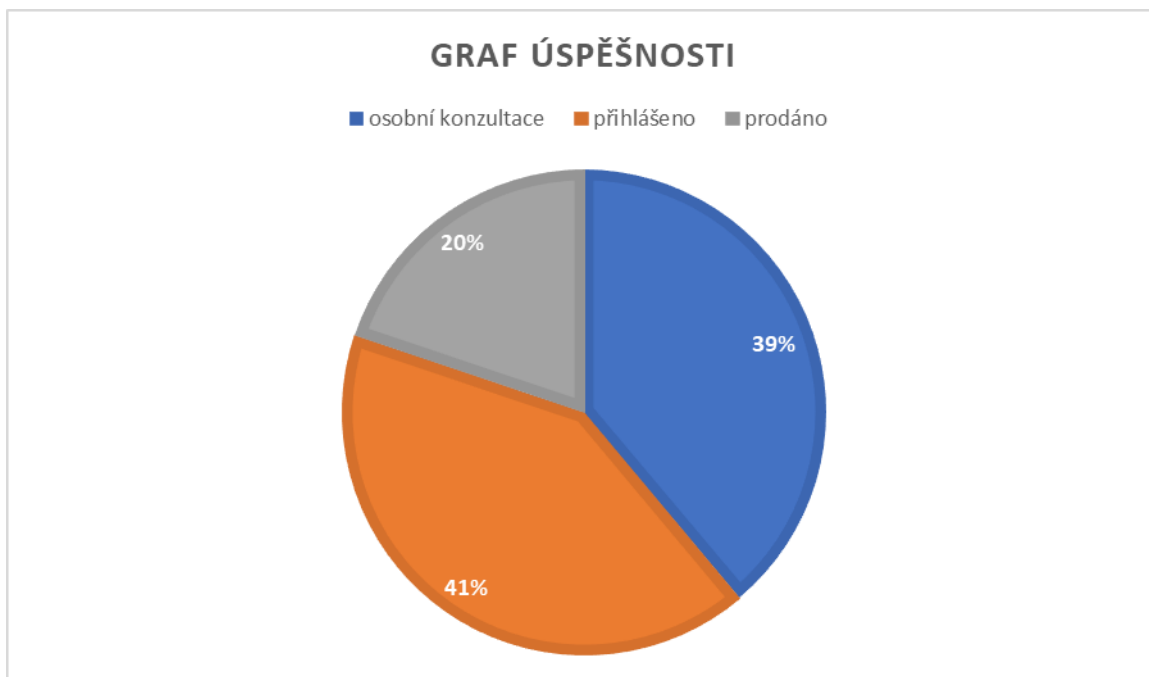
Datum	Počet potenciálních klientů	Úspěšné navázání spolupráce	% úspěch
3.1.2019	6	3	50 %
4.1.2019	8	4	50 %
6.1.2019	2	2	100 %
8.1.2019	6	2	33,33 %
10.1.2019	6	0	0 %
11.1.2019	6	4	66,66 %
15.1.2019	5	3	60 %
17.1.2019	2	1	50 %
18.1.2019	1	1	100 %
22.1.2019	1	0	0 %
24.1.2019	3	2	66,66 %
29.1.2019	3	2	66,66 %
31.1.2019	3	1	33,33 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Z tabulky je patrné, že v sedmi dnech se jednalo o nadpoloviční většinu úspěšných osobních konzultací. Z celkových třinácti pozorovaných dní se jedná o více než polovinu, což je poměrně dobrý výsledek. Samozřejmě je zde prostor pro zdokonalení tohoto procesu a zefektivnění postupů při navazování spolupráce s potenciálními klienty. U některých klientů existuje možnost, že si vše promyslí, a přihlásí se k programu po delší časové prodlevě, proto by bylo vhodné zaznamenávat pozorování v delším časovém rozpětí nežli jeden měsíc. Pro účely této práce je měsíc však dostatečně vypovídající. Leden je z hlediska změny svého stravování a k přehodnocení přístupu ke zdravému životnímu stylu velmi silným měsícem.

V následujícím grafu je znázorněn počet přihlášených respondentů, počet potenciálních klientů, kteří přišli na osobní konzultaci a počet úspěšně prodaných programů jednotlivým klientům.

Graf 3 - Procentuální záznam pozorování



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Na základě naměřených hodnot, které jsou zanesené v grafu můžeme říci, že úspěšnost prodeje není tak vysoká, jaká by mohla být, proto by bylo třeba provést hlubší analýzu prodeje a zjistit tak, které vlivy působí na klienty, a co je odrazuje od zakoupení programu. Z celkového počtu 126 respondentů, se přihlásilo 52 k osobní konzultaci, na kterou se následně dostavilo 49 z nich, počet úspěšně uzavřených smluv se rovná 20. Z grafu můžeme vidět, že konverze od přihlášení klienta, po jeho první návštěvu, je přes **90 %**, což je poměrně vysoká hodnota, ale poté se polovina klientů rozhodne program nezakoupit. Tento jev může mít důsledky v ceně, špatných obchodních nebo komunikačních dovednostech personálu, špatné informovanosti klientů ještě před návštěvou a jiné faktory.

5 Zhodnocení výsledků a doporučení

Obecným cílem podniku do budoucnosti by mělo být zvýšení kvality osobních konzultací s potenciálními klienty, což by vedlo k zefektivnění poskytovaných služeb a zvýšení konkurenceschopnosti. Na základě provedeného marketingového výzkumu pozorování a všech ostatních analýz byla zjištěna fakta vedoucí k navržení nové strategie. Zaměření na zákazníky nabízí široké spektrum možností, služby lze cílit na dospělé, děti, seniory, sportovce, ale i osoby se zdravotními problémy, například intolerance lepku a celiakie. Podnik se chce zaměřit na zvýšení produktivity práce za pomoci nových přístrojů a možných inovací v oblasti zdravé výživy. Podnik by se měl zaměřit na organizační strukturu a celkový chod podniku, zejména v oblasti přerozdělování pravomocí a jednotlivých funkcí. Pro splnění podnikových cílů je potřeba využít silných stránek a příležitostí, jenž nabízí vnější prostředí podniku a společnost jako taková, zároveň je nutné eliminovat slabé stránky a pokusit se předejít následkům hrozeb.

Na základě provedené SWOT analýzy byly zjištěny výsledky, které mohou podniku pomoci naplnit vytyčené cíle, zvýšit celkovou efektivitu podniku a jeho prosperitu. Největší efektivitu by přinesla strategie, která by využila příležitostí k odbourání slabých stránek podniku. Za největší slabou stránku je na základě provedených analýz považována samotná propagace podniku a průběh konzultace výživového specialisty s potenciálními klienty. Na základě těchto zjištění budou doporučena opatření, která by měla vést ke zlepšení stávající situace a k hodnotnějšímu postavení na trhu.

5.1 Návrh marketingové strategie

SO strategie

Podnik by měl využívat příležitostí pomocí vlastních silných stránek. Zaměstnanci a výživoví specialisté by měli nadále využívat přímého osobního kontaktu se stávajícími klienty, ale i těmi potenciálními. Díky tomu se budou prohlubovat vzájemné vztahy.

WO strategie

Podnik by měl prostřednictvím příležitostí odstranit své slabé stránky. K odstraňování může docházet díky prohlubování vztahů, což může vést k dlouhodobé spolupráci, klienti

se budou vracet a budou věřit tradici, nepřejdou ke konkurenci i při případné výhodnější nabídce. Díky zpětným akcím by se mohlo přemýšlet o zavedení věrnostních akcí, například při nákupu podnikových produktů. Klienti by tak měli motivaci se stále vracet. Prohlubování vztahů může sklídit úspěch i v rámci propagace, spokojení klienti jsou ta nejlepší reklama, jsou předávány pozitivní ohlasy dalším potenciálním klientům. Podnik je propagován i bez vynaložených nákladů.

ST strategie

Do podniku může oproti konkurenci nalákat velmi osobním a individuálním přístupem ke každému jedinci. Dále jsou zde vlastní produkty a doplňky stravy, které zajišťují kvalitu a zdravotní nezávadnost. Dále podnik vystupuje na speciálních akcích pořádaných městem, či jiných sportovních akcích v blízkém okolí.

Nové zaměstnance lze získat díky možnosti pracovat ve velmi vzdělaném kolektivu, a to nejen v oblasti zdravého životního stylu. Stávající zaměstnanci mohou nově příchozím předat mnoho zkušeností a velké množství informací z provozu samotného.

WT strategie

Velmi důležitou položkou je, aby podnik nepodceňoval vlastní propagaci a zvládnul se tak vyrovnat přímé a poměrně silné konkurenci. Současně je důležité nezanevřít a pokračovat ve svém fungování, i pokud by konkurence získala na své síle a klienti by přecházeli. Zároveň by podnik měl nabídnout více možností osobní konzultace, tedy prodloužit otevírací dobu či možnost osobní dohody na individuální návštěvní hodině.

Jednou z položek, na kterou by se měl podnik zaměřit, je budování konkurenční výhody diferenciací. Nabídnout to, co nikdo jiný. Aby byla diferenciací úspěšná, je vyžadováno, aby podnik vytvořil jedinečnou službu, kterou klienti považují za vysoce hodnotnou. Cokoli, co může podnik udělat pro to, aby se snížily klientovy celkové náklady na využití služby nebo aby se zvýšila výkonnost, představuje potenciální bázi pro diferenciaci. Také zvýšit důraz na ekologii, redukovat odpad spojený s chodem podniku. Redukovat nevyužitý čas a prostoje mezi jednotlivými konzultacemi. Dodržovat servisní prohlídky měřících strojů každé dva roky, což zajistí jejich certifikaci a správnost naměřených hodnot, v tomto ohledu si podnik vede skvěle. Kde je možné zlepšení je pružnost umožňující vyjít vstříc různým potřebám a potenciálním požadavkům, s čím souvisí krátká

otevírací doba. Podniku se nabízí možnost následování konkurence, tedy nabídka vstupní konzultace zdarma, ale ne služeb s ní spojenou. Vyhnout se riziku prodeje zboží, které by později mohlo selhat a přivodit uživateli velké výdaje navíc, například na základě nesprávné anamnézy specialistou by mohl být doporučen nevhodný doplněk stravy.

V rámci budování konkurenční výhody by byla nesprávnou volbou snaha odlišit se na základě něčeho, co by nesnižovalo náklady nebo neposkytovalo více výhod klientům. Nesprávným krokem by byla přílišná snaha odlišit se, následkem jsou příliš vysoké ceny ve srovnání s konkurenty nebo skutečnost, že kvalita či úroveň služeb je vyšší, než jaké má klient nároky a požadavky. Snaha podniku o příliš vysokou cenu také není vhodnou cestou pro zefektivnění celkového chodu.

Ze strany výživového specialisty hrozí nepochopení nebo neznalost toho, co zákazník považuje za pravou hodnotu. V tomto ohledu je možné zlepšení. Na základě provedeného marketingového výzkumu pozorování za měsíc leden 2019 bylo zjištěno, že počet příchozích potenciálních klientů po jejich předchozím přihlášení činí **94 %**. S tímto počtem příchozích proběhla vstupní osobní konzultace s výživovým specialistou, kde byl klient obeznámen o nabízených službách a možnostech spolupráce. Počet úspěšně uzavřených dohod byl však pouze **51 %**. Což může být příčinou nedostatečných obchodních zkušeností, špatným vedením osobní konzultace či špatný odhad osobnosti a špatná volba strategie přístupu k jedinci. V tomto ohledu je nutné zvážit proškolení specialisty v oblasti obchodní a prodejní.

Další velmi významnou slabou stránkou je nedostatečná propagace a nedostatečné povědomí obyvatel o podniku. Firma se prezentuje prostřednictvím jednoduché reklamy, pro oslovení potenciálních klientů používá zejména propagační předměty, jako jsou například plakáty v kanceláři, brožury, vizitky podniku. Tato reklama je velmi obvyklá, ale působí pouze na stávající klientelu, nikoliv na širokou veřejnost. Na základě tohoto zjištění by podnik měl zvážit umístění reklamy v podobě reklamních bannerů na veřejná prostranství. Navrhuji umístění na hlavní příjezdové komunikaci do města Rokycany a vedlejších příjezdových silnicích. Pro rozšíření povědomí o trhu a ukotvení znalosti obyvatel doporučuji konkrétní návrh, aby podnik minimálně dvakrát do roka realizoval připomínající reklamu prostřednictvím instalace letáků do MHD města Rokycany.

Nabídka reklamy v podobě polepů a letáků v MHD Rokycany viz. tabulka č. 7

Tabulka 7 - Reklama v MHD

Druh reklamy	Délka pronájmu (měsíc)	Cena
Fólie 220 x 60 cm	1	3 000 Kč
Fólie 360 x 60 cm	1	4 500 Kč
Fólie 118 x 175 cm	1	4 500 Kč
Polep zadní čela autobusu	1	5 500 Kč
Polep zadního okna 120 x 60 cm	1	2 000 Kč
Leták A4 (1 ks)	1	350 Kč
Leták A3 (1 ks)	1	500 Kč

Zdroj: AiPT – advertising in public transport, Rokycany, 2019 (vlastní zpracování, 2019)

Aplikace tohoto způsobu reklamního působení by zajistila rozšíření do povědomí obyvatel. Navrhují následující řešení, které by podnik měl realizovat dvakrát do roka, aby bylo pole působnosti co nejšířší. Návratnost je znázorněna v tabulce č. 8.

Tabulka 8 - Návratnost reklamy v MHD

Frekvence MHD spojů/měsíc	411 spojů
Obsazenost autobusu	$\frac{1}{4} = 8$ lidí
Návratnost reklamy	48 % = 1 578 osob si všimne reklamy
Potenciální klientela	10 % = 157 osob
Průměrný výdělek na osobu	3 084,-
Návratnost celkem	$157 \times 3\,084 = 484\,188,-$
Reklama – leták A4 (6 ks)	$6 \times 350 = 2\,100,-$
Reklama – polep zadního okna 120 x 60 cm (1 ks)	2 000,-
Tržba – náklady	$484\,188 - 4\,100 = \underline{\underline{480\,088,-}}$

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Jak je z tabulky patrné, tato reklama by mohla být účinným řešením problému propagace. Při realizaci dvakrát za rok by podnik dosáhl dvojnásobných výsledků.

Další možné rozšíření reklamního působení je prostřednictvím sociálních sítí. Podnik doposud používá pouze sociální platformu Facebook. Proto navrhuji založení instagramového účtu, kde podnik může pravidelně přispívat své fotografie či příběhy lidí, kteří díky programu změnili svůj styl života. Marketingovým tahem by mohly být fotografie klienta před zahájením programu a po něm. Právě osobní příběhy klientů budou veřejnost nejvíce zajímat. Instagram zaznamenal obrovský nárůst svých uživatelů, díky tomu by podnik oslovil širokou škálu nových potenciálních klientů, zejména mladší věkové kategorie.

Na základě využití nové marketingové strategie v rámci propagace prostřednictvím sociálních sítí byly vypočteny údaje v následující tabulce. Propagace by byla cílená na obyvatele města Rokycany. Výpočet návratnosti zohledňuje počet obyvatel města, dále počet potenciálních uživatelů sociálních sítí a jejich procentuální dosah. Na základě tohoto dosahuje je vypočtena konkrétní hodnota nových potenciálních klientů, kteří na základě reklamy navštíví podnik. Je zohledněn rok 2018, procento úspěšně uzavřených smluv, tržba, celkový počet klientů. Na základě těchto údajů je vypočtena průměrná tržba připadající na jednoho klienta. Díky tomu je možné spočítat, jaké by bylo odhadované navýšení tržby v roce 2019 zmenšené o náklady připadající na výplatu brigádníka (studenta VŠ), který by pracoval 5 dní v týdnu hodinu denně a čerpal by mzdu 100 Kč/hod., zajišťoval by pravidelné přispívání na sociální sítě a komunikaci se zákazníkem prostřednictvím online komunikace. Výpočet mzdy je znázorněn v tabulce č. 9.

Výpočet mzdy pro brigádníka

Tabulka 9 - Výpočet mzdy

Průměrný počet odpracovaných dnů v měsíci	5 dnů x koef. 4,348 = 21,74 dnů
Měsíční mzda	21 x 100 = 2 100 Kč/měsíc
Roční mzda	12 x 2 100 = 25 200 Kč/rok

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Tabulka 10 - návratnost

Počet obyvatel Rokycan	13 327
Počet potenciálních uživatelů sociálních sítí	65 % => 8 663
Počet zobrazení příspěvků	20 % => 1 733
Počet nově příchozích	10 % => 173
% úspěšně uzavřených smluv za rok 2018	34 % => 59
Tržba za rok 2018	536 576,-
Počet klientů za rok 2018	174
Průměrná tržba na 1 klienta	3 084,-
Potenciální tržba za rok 2019	173 x 3 084 = 533 532,-
Platba za brigádníka za rok 2019	25 200,-
Navýšení tržby	533 532 – 25 200 = <u>508 332,-</u>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Jak je z tabulky č. 10 patrné, došlo by k navýšení tržby oproti předešlému roku o 95 %.

6 Závěr

Cílem této práce bylo navrhnout novou marketingovou strategii podniku Bona Dea, který se specializuje na zdravý životní styl a poskytuje nutriční poradenství a služby s ním spojené. Návrh na zlepšení současné marketingové strategie je zpracován na základě zhodnocení stávajícího stavu pomocí provedení jednotlivých analýz mikroprostředí a makroprostředí podniku.

Tato diplomová práce se skládá ze dvou hlavních částí, tvoří ji část teoretická východiska a vlastní práce. V úvodu teoretické části je pomocí nastudování několika různých autorů odborné literatury definován a vysvětlen pojem marketing, jeho podstata a filozofie. Je zaměřena na vysvětlení základních pojmů týkající se dané problematiky. Dále je popsán pojem marketingové řízení, které je poté aplikováno na strategický marketingový proces. Jsou popsány souvislosti mezi jednotlivými částmi marketingových postupů, od plánování, až po kontrolu. Na konci teoretické části je popsán marketingový mix 4P.

Druhý oddíl představuje vlastní práce, která je sepsána na základě teoretických poznatků. V úvodu vlastní práce je představen vybraný podnik Bona Dea, nabízené služby a způsob fungování. Součástí charakterizování zkoumaného subjektu tvoří analýza mikroprostředí a makroprostředí podniku. Situace podniku byla komplexně analyzována a byly popsány nejdůležitější vlivy působící na podnik. Na základě získaných informací a výsledků analýz byla sestava SWOT analýza, která zahrnuje jednotlivé faktory vyplývající ze situační analýzy. Byly zde identifikovány silné a slabé stránky podniku spolu s příležitostmi a hrozbami. Jednotlivé faktory byly detailně vysvětleny a popsány v komentářích. Návrh strategie na základě SWOT analýzy a nedostatků, které byly zjištěny v marketingovém mixu, je řešen v kapitole „Zhodnocení výsledků a doporučení“.

V rámci diplomové práce byl proveden marketingový výzkum, který byl proveden metodou pozorování. Cílem bylo zjistit skutečné chování potenciálních klientů, byl zaznamenáván počet přihlášených, počet následných osobních konzultací a na závěr počet úspěšně uzavřených smluv a navázání spolupráce. Pozorování potvrdilo potřebu zefektivnění procesu vstupních osobních konzultací pod vedením výživového specialisty.

Pro podnik Bona Dea byl vypracován návrh na zlepšení současného stavu pomocí nové marketingové strategie pro další funkční období. Podnik by se měl zaměřit na zlepšení propagace a zvýšení povědomí společnosti o podniku. Podnik nabízí velmi kvalifikovaný personál v oblasti zdravého životního stylu a zdravého stravování, výživoví specialisté mají přehled o současných trendech a o zdravotních potížích spojených se špatným stylem stravování. Podnik by se měl však zaměřit na samotný průběh konzultace výživového specialisty s potenciálním klientem. Měl by využít dosavadní nabyté zkušenosti a analyzovat návrhy pro zlepšení. Na tyto nedostatky se zaměřila navrhovaná opatření, kde byl doporučen konkrétní návrh. Tato opatření by mohla mít pozitivní dopad na ekonomiku podniku, prezentaci vůči okolí, ale i na konkurenceschopnost.

Podnik Bona Dea si za dobu svého působení vytvořil dobrou pověst a nabízí velmi kvalitní služby pod vedením kvalifikovaného personálu, který je pravidelně proškolen. Pro udržení a zlepšení stávající situace je nutné přehodnotit určité oblasti v rámci celkového fungování podniku. Dále sledovat reakce veřejnosti a opakovaně analyzovat hrozby, příležitosti, silné a slabé stránky a zdokonalovat se v obchodní a prodejní činnosti.

7 Seznam použitých zdrojů

ANSOFF, H., Igor. *Strategic Management*. Spojené Království: Palgrave Macmillan, 2007. ISBN 978-0230525481.

BARTOŠOVÁ, Hana a Petra KRAJNÍKOVÁ. *Základy marketingu*. Praha: Vysoká škola regionálního rozvoje, 2011. ISBN 978-808-7174-074.

BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice, 2003. ISBN 80-7179577-1.

FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Computer Press, 2008. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1942-6.

FORET, M., PROCHÁZKA, P. a URBÁNEK, T. *Marketing: základy a principy*. Vyd. 2. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0790-6.

HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozšířené a aktualizované vyd. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 80-247-0447-1.

CHASE, W. Charles. *Next Generation Demand Management*. New York, USA: John Wiley & Sons, 2016. ISBN 111-91-8663-3.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

JANEČKOVÁ, Lidmila a Miroslava VAŠTIKOVÁ. *Marketing služeb*, 1. vyd., Praha: Grada, 2000. ISBN 80-716-9995-0.

KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4208-3.

KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL, 2011. *Marketingová komunikace: Jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3541-2.

KOTLER, Philip. *Marketing management: analýza, plánování, využití, kontrola*. Praha: Grada, 1991. ISBN 80-85605-08-2.

KOTLER, Philip. *Marketing management: analýza, plánování, využití, kontrola*. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-600-5.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 8024715457.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0513-2.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G., SAUNDERS, J. a V. WONG. *Principles of Marketing*. 2. evropské vydání. Prentice Hall Inc., 1999. ISBN 978-0136132370.

KOZEL, Roman, MYNÁŘOVÁ Lenka a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.

MAJARO, Simon. *Základy marketingu*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-297-2.

MOUDRÝ, Marek. *Marketing: základy marketingu*. Kralice na Hané: Computer Media, 2008. ISBN 978-80-7402-002-5.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.

SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing – cesta k trhu*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2005. ISBN 80-868-9848-2.

SYNEK, Miloslav a kolektiv. *Manažerská ekonomika*. 3. přepracované a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2003. ISBN 80-247-0515-X.

ŠVARCOVÁ, Marie, 2016. *Základní principy marketingu*. Praha: Idea Servis. ISBN 978-80-85970-87-6.

TICHÁ, I., HRON, J. *Strategické řízení*. Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta. Praha: Katedra řízení, 2002. ISBN 978-80-213-0922-7.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Marketing od myšlenky k realizaci*. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-45-0.

VAŠTIKOVÁ, M. *Marketing služeb efektivně a moderně*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2014. 272 s. ISBN 978-80-247-5037-8

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ, 2012. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012 ISBN 978-80-247-4372-1.

ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2010. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.

Elektronické zdroje

AIPT – Advertising in public transport. *Reklama v MHD Rokycany* [online]. [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: <https://www.reklama-mhd.cz/rokycany>

BUSINESS VIZE. *BCG, matice, která určí směr vašeho businessu* [online]. [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/strategie/bcg-matice-ktera-urci-smer-vasemu-businessu>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Statistiky – HDP, národní účty* [online]. [cit. 2019-03-10]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hdp_narodni_ucty

HDP 2018, vývoj HDP v ČR - 5 let. *Kurzy.cz* [online]. Praha: AliaWeb, © 2000 [cit. 2019-03-10]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>.

KABINET INFORMAČNÍCH STUDIÍ A KNIHOVNOSTVÍ. *SWOT analýza* [online]. [cit. 2019-03-10]. Dostupné z: <https://kisk.phil.muni.cz/>

KURZYCZ. *Živnostenský rejstřík* [online]. [cit. 2019-03-10]. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/zivnostnik/a22Vo5WflaU=>

MANAGEMENT MANIA – Sociální síť pro business. *Analýza 5f* [online]. [cit. 2019-03-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>

MANAGEMENT, MARKETING. *Vše, co student potřebuje vědět* [online]. [cit. 2019-03-10]. Dostupné z: <http://managment-marketing.studentske.eu/2008/07/20-etapy-procesu-marketingovho-zen.html>

MINISTERSTVO FINANCÍ ČESKÉ REPUBLIKY. *Makroekonomické ukazatele*. [online]. MFČR: ©2010 [cit. 2019-02-20]. Dostupné z: <https://www.mzcr.cz/>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Statistické publikace a vybrané statistické údaje z oblasti práce a sociálních věcí* [online]. [cit. 2019-02-10]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/cs/3878>

MÍSTOPISY.CZ – Místopisný průvodce po České republice. *Rokycany* [online]. [cit. 2019-02-05]. Dostupné z: <https://www.mistopisy.cz/pruvodce/obec/6124/rokycany/pocet-obyvate/>

Obyvatelstvo. *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, © 2018 [cit. 2019-03-02]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_lide.

PETRYL, Jan. BCG matice: produkty v kontextu trhu a jeho růstu. In: *Marketingmind.cz* [online]. 8.6.2017 [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: <https://www.marketingmind.cz/bcg-matice-priklady-a-vyuziti-v-praxi/>

SVĚT ZDRAVÍ BONA DEA, Rokycany. *Ceník služeb* [online]. [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: <https://www.svet-zdravi.cz/rokycany>

SVĚT ZDRAVÍ – Pro vás lehčí život. *Služby* [online]. [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: <https://www.svet-zdravi.cz/sluzby>

Další zdroje

BONADEA, Svět zdraví Bona Dea, Rokycany. Interní dokumentace: Statistické údaje, *Tržby za rok 2018*. Rokycany: BONADEA, 2019.

BONADEA, Svět zdraví Bona Dea, Rokycany. Interní dokumentace: Měsíční statistiky, *Prodej jednotlivých služeb*. Rokycany: BONADEA, 2019.

BONADEA, Svět zdraví Bona Dea, Rokycany. Interní dokumentace: *Statistika klientů 2018, leden 2019*. Rokycany: BONADEA, 2019.