

**MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA
OLOMOUC**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2014

Gabriela Jeckelová

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLOMOUC, o.p.s.

Ústav managementu a marketingu

Gabriela Jeckelová

Marketingová strategie společnosti Zumba Fitness, LLC

Marketing strategy of company Zumba Fitness, LLC

Bakalářská práce

Vedoucí práce: Ing. Mgr. Renáta Pavlíčková, MBA

Olomouc 2014

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila jen uvedené informační zdroje. Prohlašuji, že odevzdaná tištěná verze bakalářské práce se shoduje s elektronickou verzí vloženou do IS/STAG.

Olomouc

Chtěla bych tímto způsobem poděkovat své vedoucí bakalářské práce paní Ing. Mgr. Renátě Pavlíčkové, MBA za odborné vedení, věcné připomínky a veškerou pomoc při psaní bakalářské práce.

Mé poděkování rovněž patří mé rodině za pomoc a morální podporu během celého bakalářského studia.

OBSAH

Úvod	6
1 Základní teoretická východiska.....	7
1.1 Marketing	7
1.2 Krátký exkurz k počátkům marketingu.....	9
1.3 Jednotlivé marketingové koncepce	12
1.4 Marketingový mix.....	16
2 Strategický marketing	19
2.1 Pojem strategie a marketingová strategie.....	19
2.2 Strategický marketingový proces.....	20
2.3 Marketingový plánovací proces	22
2.3.1 Situační analýza	23
2.3.2 Definování cílů	28
2.3.3 Volba strategie	28
2.3.4 Marketingový plán.....	29
2.4 Marketingový realizační proces	30
2.5 Marketingový kontrolní proces	32
3 Analýza Postavení firmy na trhu.....	33
3.1 Základní údaje o firmě	33
3.2 Historie a vznik společnosti	34
3.3 Analýza Marketingové mixu 5P.....	35
3.4 Analýza mikroprostředí.....	38
3.5 Analýza makroprostředí	41
3.6 Strategie společnosti.....	43
4 Komparace piloxingu a fitness programu ZUMBA®	45
Závěr	48

Anotace	49
Literatura a prameny	51
Seznam obrázků	55
Seznam tabulek	56
Seznam příloh.....	57
Přílohy.....	58

ÚVOD

V roce 2001 vzniká nová skupinová fitness aktivita s názvem Zumba®, která s sebou přináší kromě nového stylu cvičení i rozsáhlou a efektivní marketingovou propagaci „nového“ životního stylu založeného na tzv. Zumba® spiritu.

Cílem bakalářské práce je analýza strategického marketingu společnosti Zumba Fitness, LLC, která je svým konceptem zcela jedinečná a inovativní, a jenž přichází s využitím nejnovějších dostupných technologií a zdrojů. Dalším silným aspektem společnosti, který vychází ze strategie, je pevné, dynamické a kvalifikované portfolio různorodých instruktorů z celého světa.

V teoretické části bakalářské práce je užitá z velké části deskriptivní metoda, k níž se částečně přidává i metoda analytická. V praktické části převažuje analýza dat završená krátkou komparací s potencionálně konkurenční firmou.

Práce je rozčleněna na 3 kapitoly, které v sobě zahrnují několik podkapitol. První a druhá kapitola se zaměřuje na teoretická východiska samotné bakalářské práce. Třetí kapitola vytváří část praktickou.

V první kapitole jsou vymezeny základní pojmy práce, ke kterým patří samotný pojem marketing a jeho vývoj. Posléze jsou představeny základní marketingové koncepce a marketingový mix, který je nedílnou součástí všech marketingových studií, analýz a publikací zabývajících se tímto tématem. Druhá kapitola se věnuje strategickému marketingu jakožto procesu zahrnujícího plánovací, realizační a kontrolní marketingovou etapu. Podrobněji je v podkapitole marketingového plánovacího procesu rozebrán obsah a náležitosti, které se s tímto procesem pojí. Bez situační analýzy, vydefinovaných cílů a stanovených strategií nemůže být plnohodnotně sestaven marketingový plán, který je vstupní jednotkou realizačního marketingového procesu.

Třetí kapitola se zaměřuje na analýzu postavení společnosti Zumba Fitness, LLC na trhu. V jednotlivých podkapitolách se setkáme s dílčími prvky strategického marketingu jako je SWOT analýza, Porterova analýza konkurenčního prostředí či výběr vhodné strategické koncepce, která zajistila neuvěřitelný rozmach Zumba® fitness programu po celém světě. V úplném závěru praktické části bakalářské práce je provedena krátká komparace s PILOXINGEM®, kterému se ovšem díky neúplnému využití marketingu a možností, jenž skýtá, nedaří dosáhnout bezkonkurenčního postavení Zumby na současném trhu.

1 ZÁKLADNÍ TEORETICKÁ VÝCHODISKA

1.1 Marketing

V nejobecnější rovině byl marketing po dlouhá léta pojímán toliko jako schopnost určité osoby někoho o něčem přesvědčit a něco dané osobě prodat. K obratu v chápání marketingu a jeho vymezení dochází až na přelomu 20. a 21. století. V dnešní době ovšem není možné tento pojem omezit jen na tyto dvě zmíněné složky. Mnoha významnými ekonomy bývá často pojímán více široce. Považují jej za umění či schopnost v uspokojování potřeb zákazníka.

Velmi zajímavou a zároveň výstižnou je v tomto směru například definice jednoho ze zakladatelů moderního marketingu Petera Druckera, který vymezuje marketing jako určitý proces či postup, jehož cílem je udělat akt prodeje nadbytečným, přičemž je nezbytně nutné znát a analyzovat zákazníka jako takového, umět odhadnout jeho potřeby a přizpůsobit mu danou službu tak, aby se prodávala zcela sama bez jakýchkoliv dalších prostředků.¹

Snad nejvíce využívanou definicí se v dnešní době stala ta, se kterou v roce 2007 přichází Americká marketingová asociace (American marketing association – AMA).² Marketing vymezuje jako „*umění a vědu výběru cílových trhů a získávání, udržování si a rozšiřování počtu zákazníků vytvářením, poskytováním a sdělováním lepší hodnoty pro zákazníka.*“³

V současnosti lze rovněž vyzorovat tendenci k vytváření definic, které můžeme shrnout a posléze vydělit do dvou základních oblastí. Jedná se o skupinu definic společenských a na druhé straně definic manažerských. Jako příklad manažerské definice lze uvést vymezení marketingu jako určitého manažerského postupu používaného firmou, při kterém dochází k procesu plánování a zároveň probíhá realizace určité koncepce, tvorba ceny, propagace a distribuce zboží či služeb.⁴ S pojmem manažerský marketing je často v dílech mnoha autorů spojován pojem marketing management, který můžeme chápat jako určitý podobor marketingu. Jedná se o disciplínu, která se velmi podrobně zabývá analýzou, implementací, kontrolou

¹ KOTLER, Philip., WONG, Veronica., SAUNDERS, John a AMSTRONG, Gary. Marketing v dnešním světě, *Moderní marketing*, s. 38.

² Blíže k ní *American marketing association* [online], Dostupné na:

< <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/About.aspx?clicksrc=footer>>.

³ American marketing association, *Definition of Marketing* [online], Dostupné na:

< <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>>.

⁴ KOTLER, Philip., KELLER, Kevin. Definice marketingu pro 21. století, *Marketing management*, s. 44.

a plánováním. Za její cíl bývá často považováno systematické vytváření vztahů s cílovými subjekty, jejich udržení a rozvoj.⁵ Ve významu společenském bývá marketing definován jako postupu, při němž dochází ke směně mezi jednotlivci nebo skupinkami lidí.

Jak již bylo vymezeno, marketing má několik základních cílů. Mnoho autorů doposud formulované cíle rozvíjí a doplňuje je o další podstatné aspekty. I přestože za cíl marketingu považují uspokojování potřeb zákazníka, zdůrazňují nevyhnutelnost tohoto uspokojování ve spojení se ziskem.

Je nezbytné podotknout, že všechny definice, které se v průběhu vývoje marketingu jako takového objevují, spojuje několik základních aspektů. Těmi jsou: zjištění potřeb druhé strany, jejich analýza, návržení prostředku, kterým by byly tyto potřeby uspokojeny a zároveň by to co nejvíce odpovídalo představám oné strany. Základní schéma marketingu je vymezeno na následujícím diagramu.⁶



1 - Základní diagram marketingu, zdroj: vlastní zpracování

Dalším hlediskem, které nám může odlišovat jednotlivá pojetí marketingu jako takového, je předmět zájmu. Obecně je za předmět zájmu marketingu považováno deset základních entit. Nikde ovšem není přesně stanoveno, kam až předmět zájmu marketingu může sahat. První entitou jsou výrobky. Právě tato entita fyzického zboží vytváří jeden z hlavních předmětů zájmu všech marketérů již od počátku jeho vzniku. V poslední době se vedle výrobků začíná profilovat nová entita, která v drtivé většině ekonomik vytváří mnohem početnější složku než samotné výrobky. Například jen v ekonomice Spojených států Amerických tvoří 70% veškerého dění v ekonomice. Jedná se o služby. Do této skupiny je možné zařadit téměř cokoliv. Od práce leteckých

⁵ KOTLER, Philip., KELLER, Kevin. Definice marketingu pro 21. Století, *Marketing management*, s. 69.

⁶ KOTLER, Philip., WONG, Veronica., SAUNDERS, John a AMSTRONG, Gary. Marketing v dnešním světě, *Moderní marketing*, s. 45.

služeb přes služby, které poskytují salóny krásy, práci lékařů nebo právníků.⁷ Za další předmět marketingu považujeme události nebo zážitky. Co se týče zážitků jako předmětu marketingu, zde jednoznačně vyniká například americká společnost Walta Disneyho se svým Disneyho světem. Mezi předmět zájmu v uspokojování potřeb zákazníka patří také osoby, místa, majetek, informace a v neposlední řadě ideje. Právě k idejím se už od počátku vzniku této disciplíny upírá značná pozornost. Výstižným je v tomto směru například výrok amerického obchodníka a filantropa Charlese Revsona, který uvádí, že: „V závodě děláme kosmetiku, v obchodě prodáváme naději“.⁸

Lze tedy shrnout, že marketing je celá série činností či procesů, jehož hlavním cílem je dosažení uspokojení potřeby cílové skupiny lidí za účelem finančního či jiného zisku všech stran, jež jsou transakcí ovlivněny. Marketing se ovšem neváže toliko jen k aktu nabídky a prodeje, ale je úzce provázán s celým průběhem výroby.

1.2 Krátký exkurz k počátkům marketingu

Po krátkém uvedení pojmu marketing je nutné se taktéž podívat na jeho evoluci. Právě krátký náhled do jeho počátků, následného vývoje a současného pojetí nám v mnohém může usnadnit jeho pochopení a přiblížit jeho nezbytnost a všudypřítomnost v dnešním světě.

Vývoj marketingu je úzce spjatý se vznikem a rozvojem trhu. Pojem trhu a jeho fungování je možné datovat společně s největším rozkvětem starověkých civilizací, jako byly Egypt, Chetitská říše či Mezopotámie. Pojem marketingu se pak poprvé objevuje během přelomu 18. a 19. století, kdy svět zachvacuje několik vln průmyslové revoluce. Právě rozvoj společnosti, pád do té doby velmi silně zakotvených feudálních principů a revoluce odehrávající se v roce 1848 se stávají velmi významnými mezníky v jeho vývoji.

Nastalá situace nejen ve společnosti, ale i v poměrech politických či ekonomických, naskýtá celou řadu do té doby nebývalých možností a marketing se stává jedním z hlavních předmětů zájmů výrobců a poskytovatelů všemožných služeb.

⁷ KOTLER, Philip., KELLER, Kevin Lane. Definice marketingu pro 21. století, *Marketing management*, s. 46.

⁸ *Výroky slavných* [online], Dostupné na: <http://www.vyroky-slavných.cz/motta/charles-revson-vyroky/>.

Ještě na počátku 20. století nebyla ale role marketingu tak silná, jako je tomu dnes. Bylo to dáno také tím, že poptávka po zboží značně převyšovala nabídku a zboží se tak prodávalo relativně samo. Tento jev je možné vyzorovat například na orientaci automobilky Ford do 20. let 20. století, kdy je firma zaměřena především na co nejefektivnější způsob výroby.

Díky značnému technickému pokroku v pozdějších letech nabírá marketing zcela nový směr a není už zaměřen toliko na užší skupinku lidí, ale jeho novým působištěm se stávají masmédiá a prostřednictvím nich působení na co nejširší okruh populace v co nejkratším čase. Právě toto období se nese v duchu rozvoje všemožných reklamních taktik, které jsou později pouze zdokonalovány.

Marketing dostává zcela nový rozměr během 30. let 20. století, kdy se celý svět vzpamatovává z ekonomické krize. Firmy se v mnohem větší míře začínají zajímat o skutečné potřeby zákazníka. Dochází však paradoxně k tomu, že nabídka začíná značně převyšovat poptávku a reakcí na tuto skutečnost se stane vyostření jednotlivých marketingových kampaní firem, jejichž hlavním úkolem se stane, aby bylo prodáno co nejvíce produktů, které byly vyrobeny.⁹ Tato taktika výrobce zaměřená pouze na prodej bývá často v pozdějších letech označována jako tzv. tvrdý prodej.

Na vývoj marketingu, tak jak jej známe dnes, má významný podíl AMA, jenž začíná během 40. let 20. století značně zintenzivňovat svou činnost. Během 50. let 20. století dochází opět ke zvratu a na marketing začíná být nahlíženo opět z jiného úhlu pohledu. Novým výchozím bodem pro orientaci firmy se opět stává zákazník a důkladná analýza potřeb společnosti. Je tedy upuštěno od tzv. tvrdého prodeje, který byl příznačný zejména pro ekonomiku poválečných Spojených států amerických. Právě toto uvolnění posléze vytvoří živnou půdu pro nové koncepce vznikající v dalších desetiletích.

V průběhu 60. let dochází k rozvoji různých koncepčních přístupů k marketingu. Jedním z nejvýznamnějších se stane koncept amerického profesora Edmund Jerome McCarthyho¹⁰, který vejde ve známost jako tzv. marketingový mix 4P. Právě tento koncept značně ovlivnil novodobé marketingové myšlení. Je založen na tom, že vyzdvihuje čtyři nejdůležitější složky marketingu firmy, které tvoří cena (anglicky

⁹ PAVLEČKA, Václav. *Historie marketingu. Marketing journal: zajímavosti moderního marketingu* [online], Dostupné na: < http://www.m-journal.cz/cs/marketing/uvod-do-marketingu/historie%20marketingu__s299x381.html >

¹⁰ Podrobněji k němu *Jerome McCarthy* [online], Dostupné na: < <https://managementmania.com/en/e-jerome-mccarthy> >.

price), výrobek (product), propagace (promotion), místo či distribuce (place).¹¹ Pro toto období byla také příznačná tzv. orientace na spotřebitele, která je sice velmi efektivní, ale poté co dochází v 70. a 80. letech k obrovské inflaci, je nutné přijít se zcela novým, neotřelým a především efektivnějším přístupem. Tím se stane tzv. Total Quality Management neboli absolutní řízení kvality, které může nabývat mnoha podob.¹²

Další pojetí, nyní už však soudobého marketingu, lze připsat jednak profesorovi mezinárodního marketingu na Northwestern University Philipu Cottlerovi¹³ a jednak Sidney Levimu, který v současné době působí na Arizonské univerzitě v USA. Právě tyto dva profesori přichází s myšlenkou, že marketing nepůsobí jen ve výrobních firmách, ale rovněž i ve veřejných institucích jako je škola, církev či státní správa. Tento poněkud rozšířený koncept je podrobně rozebrán například v článku z odborného časopisu *Broadening the Concept of Marketing*.¹⁴

Na přelomu 90. let 20. století dochází k formování tzv. sociálního či společenského marketingu, se kterým přichází již zmíněný Philip Cottler. Za jednoho z předchůdců sociálního marketingu bývá pokládáno řízení vztahu se zákazníky, které je nejčastěji založeno na tzv. zpětné vazbě zákazníků dané firmě. Společenský marketing se sebou nese zcela nový náhled, kdy potřeby jednotlivých zákazníků musí být uspokojovány v souladu s tím, aby to přineslo určité výhody i společnosti jako celku. Jeho pozice se značně posiluje taktéž v souvislosti s teroristickými útoky z 11. září 2001 v USA. Pro 90. léta je také příznačné to, že se objevují vedle prvenství USA v oblasti marketingu hardwaru, softwaru či služeb, jako nové velmoci především orientované na výrobu a s ní spojeným marketingem například Čína nebo Indie.¹⁵

V dnešní době je zcela nezbytné souhlasit s názorem Petra Druckera, který tvrdí, že ve světě marketingu dochází k neustálým změnám a to, co tvořilo vítěznou strategii marketingu dnes, může být zítra již zastaralé. Firmy se tak musí dennodenně potkávat s měnícím se prostředím a snažit se mu co nejflexibilněji přizpůsobovat. Dle mínění Druckera to ovšem nepředstavuje nebezpečí, ba naopak napomáhá například k oživení

¹¹ Blíže k němu podkapitola 2.4 Marketingový mix

¹² SOLOMON, Michael R., MARSHALL, Greg W. a STUART, Elnora W. Vítejte ve světě marketingu: Tvorba a poskytnutí marketingové hodnoty, *Marketing očima světových marketing manažerů*, s. 22.

¹³ Více k němu KOTLER MARKETING GROUP. *Dr. Philip Kotler* [online], Dostupné na: <<http://www.kotlermarketing.com/phil1.shtml>>.

¹⁴ Viz. KOTLER, Philip., LEVY, Sidney. *Broadening the Concept of Marketing* [online], Dostupné na: <<http://www.commerce.uct.ac.za/managementstudies/Courses/bus2010s/2007/Nicole%20Frey/Readings/Journal%20Articles/Classics/Broadening%20the%20marketing%20concept.pdf>>.

¹⁵ KOTLER, Philip., WONG, Veronica., SAUNDERS, John a AMSTRONG, Gary. Marketing v dnešním světě, *Moderní marketing*, s. 5.

do té doby zastaralých značek, neustálé komunikaci se společnostmi, založení popřípadě vyzdvihování do té doby neznámých trhů a v neposlední řadě samozřejmě produkci nových výrobků. Dochází ke kombinaci všech postupů s hlavním cílem co nejvíce zefektivnit celý proces marketingu.

1.3 Jednotlivé marketingové koncepce

Poté, co byl alespoň zevrubně vymezen pojem marketing, jeho nástroje a byla v krátkosti popsána jeho evoluce, je nutné si uvést jednotlivé marketingové koncepce, které se v rámci marketingu rozvinuly. Tyto koncepce velmi úzce souvisí se strategickým marketingem, který pak bude předmětem výkladu následující kapitoly.

Marketingové koncepce v dnešním světě poskytují odpověď na to, jakou váhu klade ta či ona firma na zájmy vlastní, zájmy zákazníka či celé společnosti. Jaké volí prostředky k dosažení svých cílů či na co se v rámci svého působení v souvislosti s propagací orientuje. Obecně je v současnosti možné vydělit několik základních koncepcí. Jedná se o koncepci výrobní, výrobovou, prodejní, marketingovou a holistickou marketingovou. Za jednu z nejstarších koncepcí je možné považovat koncepci výrobní. Jak již bylo uvedeno výše v rámci kapitoly zabývající se evolucí marketingu, tato koncepce byla typická především pro 20. léta 20. století, nicméně i v dnešním světě zaujímá významnou pozici.

V současnosti je typická především pro východní země, jako je Čína či Indie. Jejím typickým identifikátorem je snaha o vysokou výrobní efektivitu, co nejnížší náklady a masovou distribuci. Často bývá využívána i v případě, že některá ze společností zamýšlí rozšíření svého trhu do dosud neznámého prostředí. Její směr určuje především to, že spotřebitelé upřednostňují výrobky, které jsou snadno dostupné a levné. Výrobní koncepce však skýtá jeden základní problém, který se například ve Fordově strategii ukázal jako fatální. Jedná se o přílišnou orientaci na výrobu a zanedbávání možné změny preferencí cílové skupiny.¹⁶

Výrobová koncepce se na rozdíl od výrobní orientuje na poskytování co nejvyšší kvality, vlastností a inovačních prvků daného výrobku. Hlavním úkolem firem, které kladou důraz hlavně na tuto koncepci, je neustálá inovace vlastních produktů.

¹⁶ KOTLER, Philip., WONG, Veronica., SAUNDERS, John a AMSTRONG, Gary. Marketing v dnešním světě, *Moderní marketing*, s. 48.

I tato koncepce má svá úskalí. Philip Kotler je v knize Moderního marketingu nazývá jako tzv. „marketingovou krátkozrakost.“ Jedná se o situaci, kdy si marketéři neuvědomují možná rizika toho, že neustále své výrobky jen inovují. Nezaobírají se tím, že by mohlo dojít k situaci, v níž budou předstiženi konkurencí. Právě ona pak často přijde se zcela novým, neotřelým a odlišným výrobkem s mnohem efektnější funkcí. Z hlediska marketingového mixu je zaměřena především na produktovou složku.¹⁷

Jako prodejní koncepci označujeme agresivní a dravé pojetí strategie ze strany společnosti s hlavním cílem prodat to, co bylo vyrobeno bez ohledu na potřeby zákazníka. Prodejní koncepce bývá typická v situaci, kdy firmy disponují obrovským množstvím výrobků, jemuž je nutné zajistit odbyt, popř. v situaci, kdy firmy vyrábí ne příliš atraktivní produkty. V současnosti vzhledem k přesycenosti trhu v různých oblastech se jedná o velmi často aplikovanou koncepci. Tato koncepce se rovněž vyznačuje velmi rozsáhlou reklamní a prodejní kampaní. Na rozdíl od ostatních koncepcí sebou nese největší rizika spočívající v krátkodobém řešení problémů s odbytem výrobků popř. služeb, přičemž zcela opomíjí budování dlouhodobějších vztahů s určitou cílovou skupinou. Více méně ji nezajímá postoj zákazníka a jeho názor. Spoléhá na to, že časem si zákazník na výrobek „zvykne“ či si jej dokonce „oblíbí“.¹⁸

Koncepce marketingová bývá nesprávně některými autory zaměňována s koncepcí prodejní. Je nutné ovšem podotknout, že tyto dvě koncepce se v mnohém odlišují. Rozdílné jsou jednak počáteční body, ze kterých se vychází, jednak jejich zaměření, prostředky a rovněž samotné cíle. Prodejní koncepce využívá princip zevnitř - ven směřující k získání krátkodobého obratu, na druhé straně koncepce marketingová se zaměřuje na princip zvenčí – dovnitř, který má za následek vytváření dlouhodobých vztahů a jejich rozvoj. Tento rozdíl je velmi dobře znatelný na následujícím obrázku.¹⁹

¹⁷ Více k ní *Výrobová koncepce* [online], Dostupné na: < <https://managementmania.com/cs/vyrobkova-koncepce> >.

¹⁸ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Marketingové koncepce, *Strategický marketing*, s. 46.

¹⁹ HÁLEK, Vítězslav. *Management: informace k přednáškám* [online], Dostupné na: < http://www.google.cz/imgres?imgurl=http%3A%2F%2Fhalek.info%2Fwww%2Fprezentace%2Fmarketing-prednasky%2Fobrazky%2F01_marketingova_koncepce.png&imgrefurl=http%3A%2F%2Fhalek.info%2Fwww%2Fprezentace%2Fmarketing-prednasky%2Fmgrp5-print.php%3Fprojection%261%3D01&h=404&w=960&tbid=5M0G2Gm331hV-M%3A&zoom=1&docid=d5ot2jgr576E1M&ei=Y76-U8u3Ooye7AaQuYHwBg&tbn=isch&client=firefox-a&ved=0CB4QMygAMAA&iact=rc&uact=3&dur=574&page=1&start=0&ndsp=15 >.



Obr. 2 – Srovnání prodejní a marketingové koncepce, zdroj: Vítězslav. Management: informace k přednáškám

Zcela rozdílně vnímá tyto dvě koncepce velmi uznávaný profesor působící v 50. letech na Harvardu Theodore Lewitz.²⁰ Marketingová koncepce vychází z jednoduchého předpokladu, že firma může dosáhnout stanovených cílů pouze důkladnou analýzou potřeb a přání cílové skupiny osob. Jednoduchým identifikátorem je orientace na zákazníka všemi zaměstnanci dané firmy, a to jednak principiálně top – down tzv. shora dolů a také bottom – up tzv. zdola nahoru.²¹ Ne každá firma rádoby využívající marketingovou koncepci ji skutečně aplikuje důsledně. Vyžaduje se totiž více než jen reakce na přání a potřeby. Je nezbytné rovněž provádět kontinuální výzkumy, zlepšovat výrobky a umožnit nepřetržitou zpětnou vazbu zákazníkům. Dle mínění dvou světoznámých ekonomů Bermana a Evense je základem úspěchu této koncepce její důsledná integrace do vnitřní filozofie firmy.²²

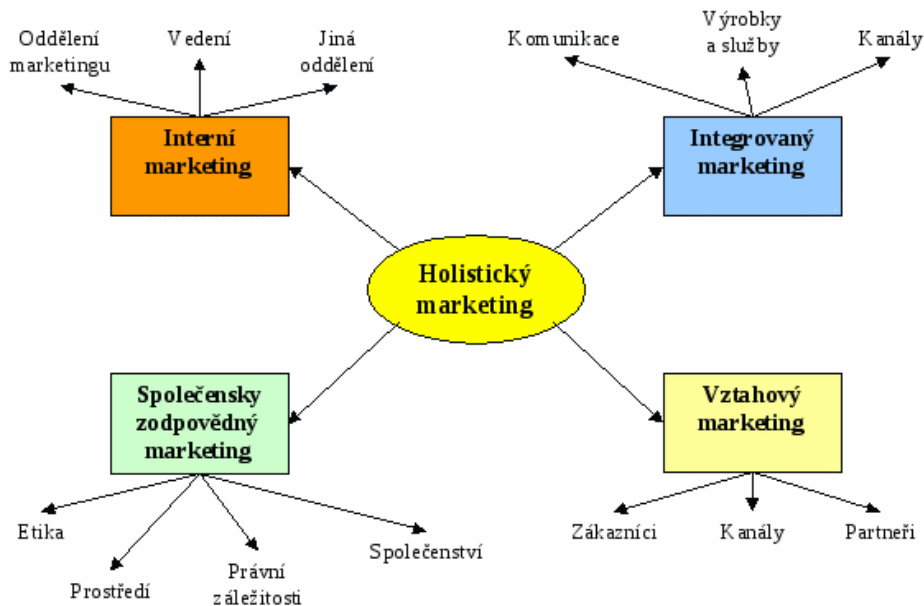
Vedle koncepce marketingové se postupem času začíná vyvíjet koncepce holistická spočívající v komplexním přístupu k marketingu. Autoři Kotler a Keller dále rozvádějí, že tato koncepce má čtyři dílčí pod koncepce, do nichž řadíme marketing vztahový, integrovaný, interní a zodpovědný. Jejich vzájemný vztah a zaměření vyjadřuje následující obrázek.²³

²⁰ Srov. LEVITT, Marketing Myopia, *Harvard business Review*, 1960, č. 5, str. 50.

²¹ KOTLER, Philip., WONG, Veronica., SAUNDERS, John a AMSTRONG, Gary. Marketingové koncepce, *Moderní marketing*, s. 51.

²² Blíže k BERMAN, R. Barry, EVANS, R. Joel. *Retail Management: A Strategic Approach*, s.50 – 104.

²³ KOTLER, Philip., KELLER, Kevin Lane. Definice marketingu pro 21. Století, *Marketing management*, s. 56.



Obr. 3 – Holistický marketing, zdroj: KOTLER, Philip., KELLER, Kevin Lane.
Definice marketingu pro 21. Století, Marketing management

Nyní je na místě aspoň zhruba přiblížit každou z těchto dílčích subkonceptů vzhledem k tomu, že je to nezbytně nutné pro další pochopení problematiky strategického marketingu.

- Vztahový marketing – je zjednodušeně řečeno zaměřen na budování dlouhodobých vztahů jednak se zákazníky a jednak s obchodními partnery. Jak uvádí James Anderson společně s Hakansonem v jejich článku pro Journal of Marketing pro „stabilní a zvyšující se zisk je nutné vybudovat efektivní síť vztahů s klíčovými účastníky.“²⁴
- Integrovaný marketing – zpravidla jím rozumíme činnost spočívající v sestavování různých marketingových plánů a aktivit za pomoci nejrůznějších nástrojů.
- Interní marketing – je založený na myšlence, že efektivní marketing společnosti začíná u ní samotné
- Společensky odpovědný marketing – jehož hlavní cíl spočívá ve zlepšování kvality života společnosti za přispění firem.

²⁴ ANDRESON, C. James, HAKANSON, Hakan. Dyadic Business Relationships within a Business Network Context, *Journal of Marketing*, 1994, č. 6, str. 8.

V poslední době se rovněž objevují koncepce marketingu humanistického, ekologického či společenského, jehož hlavní orientace nespočívá jen v uspokojení potřeb daného zákazníka, ale prospěšnosti celé společnosti. Koncepce společenského marketingu vzniká například také jako reakce na rychle se rozšiřující fast foody, jejichž jediná hrozba nespočívá toliko v rychle podávaném a nezdravém jídle, ale také v nadměrné produkci odpadů v podobě plastu a dalších špatně recyklovatelných materiálů. Hezkým příkladem reakce a zároveň aplikace společenského marketingu je v posledních několika letech počínání americké firmy Mc Donald, která začala například nerecyklovatelné krabičky nahrazovat těmi, které jsou snadněji recyklovatelné.

1.4 Marketingový mix

Za marketingový mix bývá tradičně označován souhrn nástrojů, které nám napomáhají k dosažení cíle stanoveného v rámci strategie dané společnosti. Dle autorů moderního marketingu Philipa Kotlera a dalších se jedná o „soubor taktických marketingových nástrojů – produktové, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firma užívá k úpravě nabídky dle cílových trhů.“²⁵ Za otce klasického marketingového mixu bývá považován Jerome McCarthy, který v roce 1960 přichází s první koncepcí marketingového mixu 4P. Jak již napovídá samotný název je tento koncept složen ze čtyř základních a vzájemně na sobě závislých složek:

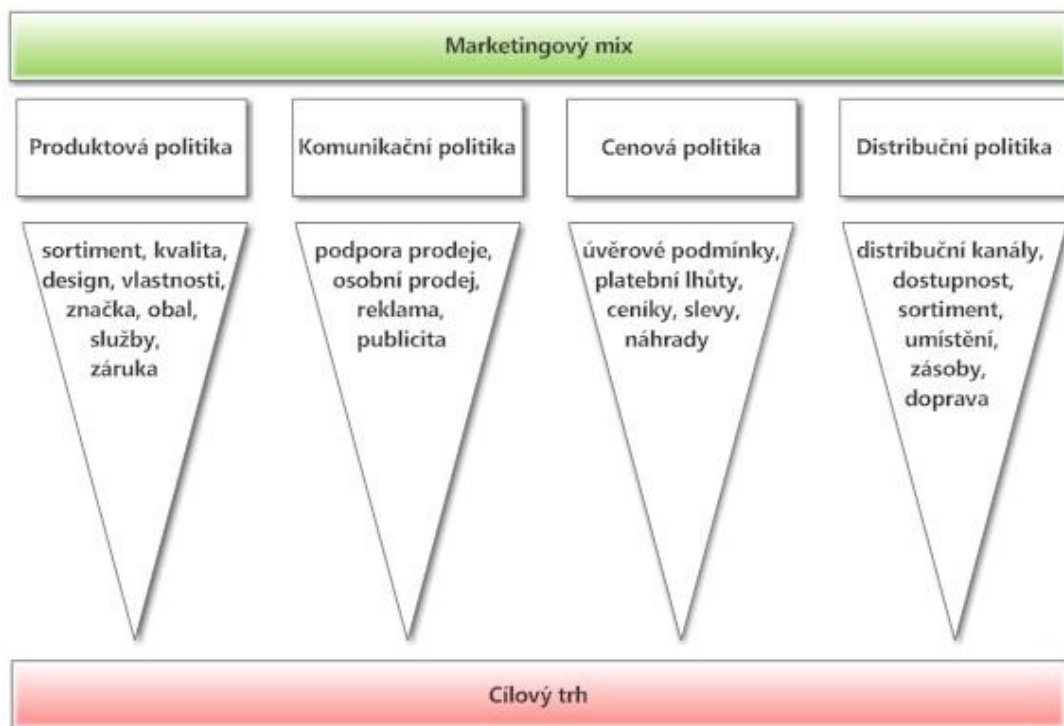
- Produkt či produktová strategie – product – za produkt může být považováno téměř cokoliv od zboží, služby k jednotlivým myšlenkám. Z hlediska produktu nás poté podrobněji bude zajímat jeho kvalita, značka, designe atd.
- Cena či cenová strategie- price – je označení pro hodnotu či částku věci, kterou musí spotřebitel předložit, aby za ni dostal věc popřípadě službu. Stanovování samotné ceny je velmi složitým procesem, kdy je nutné brát v potaz mnoho dalších aspektů. Například poptávku, sílu konkurence, návratnost vynaložených financí atd. Prostřednictvím ceny se také určuje, i když nepřímo, na jaký cílový trh bude ten či onen výrobek směřovat tj. jaké kategorii osob bude určen.
- Místo či strategie místa- place – jedná se v podstatě o jakési distribuční cesty od výrobce ke konečnému zákazníkovi v místě a čase, které určuje již

²⁵ KOTLER, Philip., WONG, Veronica., SAUNDERS, John a AMSTRONG, Gary. Marketing v dnešním světě, *Moderní marketing*, s. 70.

v počátcích výrobce.²⁶ Všeobecně je možné volit ze dvou základních cest. Jedná se jednak o cestu tzv. přímou, která tvoří spojnici jen mezi výrobcem a zákazníkem nebo o tzv. cestu nepřímou, kdy mezi výrobcem a zákazníkem stojí ještě určitý prostředník, například v podobě maloobchodu či velkoobchodu.

- Propagace či propagační strategie - promotion- označuje všechny aktivity výrobce, prostřednictvím kterých jsou cílové skupiny informovány o produktech a povzbuzovány k jejich nákupu. Zde všeobecně řadíme reklamu, podporu prodeje, publicitu a osobní prodej.

Vztah mezi těmito 4 základními složkami původní verze marketingového mixu je velmi hezky zachycen na předcházejícím obrázku.



Obr. 4 – Marketingový mix, zdroj: vlastní zpracování

²⁶ Více k ní *Marketingový mix 4P* [online], Dostupné na: < <https://managementmania.com/cs/marketingovy-mix-4p> >.

Kromě typického marketingového mixu 4P se postupem času rozvíjí marketingový mix 4C, který je alternativou k 4P vyjadřující mix z pohledu zákazníka. Vedle něj dojde k rozšíření do té doby nejpoužívanější koncepce 4P o další dva elementy a těmi jsou lidé a proces informace či nové technologie, které umožňují dané firmě daleko užší propojení se zákazníkem, než jaké bylo do doby vzniku 6P typické. V poslední době se hovoří dokonce o tzv. mixu 9P, kdy je rozšířeno stávajících 6P a to o další tři elementy, kterými jsou packing neboli obal, partnership také nazýván jako spolupráce, jednak na úrovni interní nebo externí, a poslední složkou je tzv. programming či programování nebo propojování, kdy dochází k přenosům nejen v rámci státu ale i do zahraničí.²⁷

V dnešní době firmy využívají především rozšířeného konceptu buďto 6P či 9P, jelikož právě tyto dva koncepty zpravidla lépe odpovídají potřebám firem a zákazníků při procesu uspokojování jejich potřeb. Analýza 5P je následně užita a podrobněji rozvedena v praktické části této práce, jelikož na jejím konceptu byla společnost Zumba Fitness, LLC vystavěna.

²⁷ Srov. *Marketingový mix* [online], Dostupné na: < <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/marketing/n:16409/Marketingovy-mix> >.

2 STRATEGICKÝ MARKETING

2.1 Pojem strategie a marketingová strategie

Než se budeme zabývat samotným strategickým marketingem, je příhodné si vymežit pojem strategie. Ať se zdá, že slovo strategie zná skoro každý, již ne všichni jsou schopni tento pojem vysvětlit. Strategie má svůj původ v řečtině a v nejranější době byla popisována jako umění velitele či válečné umění.²⁸ V dnešní době je strategie v marketingu vykládána různorodě, i přesto tyto definice spojují základní aspekty. Strategie nám odpovídá na otázku, co musíme udělat proto, abychom naplnili vytyčené cíle, vize, poslání a hodnoty podniku.

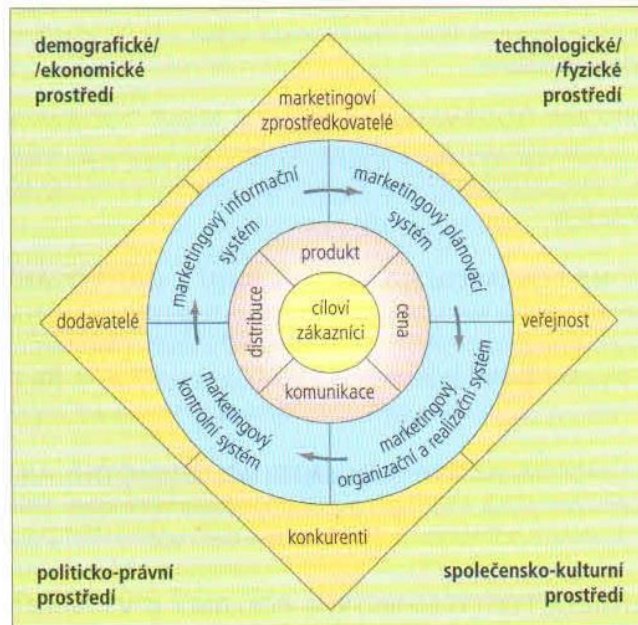
Když nyní víme, co se skrývá pod pojmem strategie, můžeme přistoupit k sousloví marketingová strategie. Jedná se o nejehospodárnější rozdělení podnikových zdrojů vedoucí k dosažení marketingových cílů v rámci určitého marketingového prostředí. Jinými slovy se jedná o směr či cestu, která je sledována organizační jednotkou v určitém období nesoucí v sobě efektivní rozdělení zdrojů k dosažení vlastních cílů.²⁹ Vytváření marketingové strategie podniku je velmi složitým procesem, který ve svém důsledku zahrnuje mnoho druhů aktivit. Jak uvádí Petr Porter ve svých dílech, právě marketingová strategie je to, co nám může zajistit silnou pozici mezi konkurenty ale jen v případě, že je odlišná od jiných podniků a je efektivní. Rovněž bývá považována za jeden z výstupů strategického řízení a v praxi mívá nejčastěji podobu formalizovaného dokumentu zahrnujícího v sobě vize podniku, cíle a harmonogram jejich realizace.

Jak plyne z následujícího obrázku, je ovlivňována četnými faktory, mezi něž typicky řadíme tzv. širší prostředí jako je prostředí: demografické, ekonomické, technologické, fyzické, společensko – kulturní a další. Do užšího prostředí pak spadá – veřejnost, dodavatelé či konkurenti. Samotou marketingovou strategií rovněž ovlivňuje hierarchie společnosti, marketingový mix a samotní cíloví zákazníci.³⁰

²⁸ KAŇOVKÁ, Lucie, ŠIMBEROVÁ, Iveta a TOMÁŠKOVÁ, Eva. *Strategický marketing*, str. 9

²⁹ Tamtéž

³⁰ KOTLER, Philip., KELLER, Kevin Lane. Definice marketingu pro 21. Století, *Marketing management*, s. 65.



Obr. 5 – Vlivy působící na strategický marketing společnosti, zdroj: KOTLER, Philip., KELLER, Kevin Lane. *Definice marketingu pro 21. Století, Marketing management*

Pro strategii stejně jako pro marketingovou strategii je společné také to, že nemusí být v rámci firmy pouze v jediné podobě. Každá z firem si může určit svou hlavní strategii, pod níž lze subsumovat jednotlivé dílčí strategie. Jako příklad lze uvést situaci, kdy se strategie firmy A skládá ze strategie informační, personální, obchodní, výrobní či kvality a všechny tyto dílčí strategie dávají dohromady celkovou strategii firmy, se kterou firma vystupuje navenek nejen vůči zákazníkům, ale také svým konkurentům.

2.2 Strategický marketingový proces

Strategický marketing je pojmem vyjadřujícím součást řídicích a rozhodovacích podnikových procesů na úrovni top managementu a klade si za cíl predikovat budoucí vývoj trhu a pozici společnosti v takto definovaném prostředí. Snaží se nalézt potřeby zákazníků, jak současných tak potenciálních a způsoby jejich uspokojení. Jak uvádí autoři Marketing managementu Kotler a Keller, i strategický marketing má přesně vymezený vzorec tzv. STP neboli segmentation, targeting, positioning.³¹ Tyto tři pojmy vyjadřují fázi tzv. volby hodnoty v průběhu tří kroků tj. segmentace zákazníků neboli rozdělení trhu na určité skupiny, následná volba trhu či zaměření a finální

³¹KOTLER, Philip., KELLER, Kevin Lane. Vytváření marketingových strategií a plánů, *Marketing management*, s. 74- 75.

umístování produktů a jeho vymezení vůči konkurenci. Strategický marketing či strategický marketingový proces je jeden z mnoha procesů, které se v podniku vyskytují.³² Proces můžeme rovněž definovat jako kontinuální sekvenci činností, které na sebe navzájem navazují, mají své charakteristické vstupy, výstupy a zákazníky. Obsahem strategického marketingu jsou následující činnosti:

- kooperace při vytváření a zavádění podnikových cílů a strategií,
- analýza vnitřních a vnějších faktorů působících na společnost,
- celkové řízení strategie podniku,
- vymezení marketingových cílů a strategií a
- všechny aktivity vedoucí k vytvoření, realizaci a kontrole marketingových plánů.

Pro zajištění výše popsaných činností v rámci strategického marketingu musí být samotný marketingový proces korigován předem daným způsobem v rámci tzv. strategického řídicího procesu. V rámci strategického řízení je vymezeno několik základních aspektů: poslání, cíle, strategie a rovněž příležitosti podniku. Zjednodušeně řečeno management firmy se musí snažit odpovědět na následující: *kdo jsme, kam jdeme a o co usilujeme?*³³

V předchozím textu byla představena koncepce strategického marketingu pouze ve vztahu k analýze prostředí a uspokojení potřeb zákazníků. Je důležité na tomto místě rovněž zmínit, že se jedná o podnikový proces a jako všechny ostatní procesy působící v rámci firmy směřuje k dosažení zisku. Jedná se tedy o poskytování takových produktů nebo služeb, které vytváříme s minimálními náklady, v maximální kvalitě a s přidanou hodnotou zákazníkovi. Srhňme tedy, že cílem strategického marketingu, potažmo strategického marketingového procesu, je dosažení optimálně vyvážených finančních ukazatelů.

Strategický marketingový proces se skládá ze tří dílčích procesů:

1. Marketingový plánovací proces
2. Marketingový realizační proces
3. Marketingový kontrolní proces

Nejdůležitějším ze tří uvedených procesů je fáze marketingového plánovacího procesu, na který navazuje plynule proces realizační a kontrolní. Obsahem

³² KAŇOVKÁ, Lucie, ŠIMBEROVÁ, Iveta, TOMÁŠKOVÁ, Eva. *Strategický marketing*, s. 10.

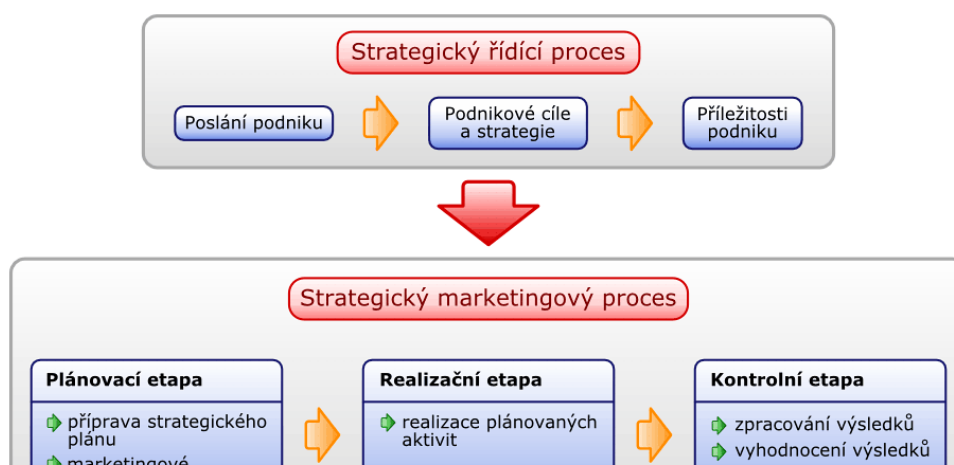
³³ Tamtéž s. 11.

marketingového plánovacího procesu je marketingová situační analýza, která vede ke stanovení cílů, formulaci podnikových strategií a posléze k sestavení marketingových plánů. Úkolem samotného realizačního procesu je vlastní realizace plánu s následnou kontrolou výsledků naměřených a stanovených plánem. Dosažené výsledky jsou nakonec publikovány, hodnoceny a odchylky uchovány pro budoucí zpětné zpracování, aby k takovým odchylkám již nedocházelo. Přehledně je tento proces znázorněn v následujícím grafu.³⁴

2.3 Marketingový plánovací proces

Marketingový plánovací proces byl již popsán, jako počáteční fáze strategického marketingového procesu. Vede ke stanovení cílů a formulaci podnikových strategií. Je zakončen tzv. výstupem ve formě formalizovaného dokumentu nazývaného jako marketingový plán, ve kterém jsou dopodrobna popsány činnosti vedoucí k naplnění cílů určitého podniku.

Marketingový plánovací proces vždy začíná procesem tzv. situační analýzy, na kterou navazuje definování marketingových cílů, volba marketingové strategie a nakonec sestavení marketingového plánu. V dalších podkapitolách se blíže seznámíme s jednotlivými fázemi marketingového plánovacího procesu.



Obr. 6 – Strategický marketingový proces, zdroj: KAŇOVKÁ, Lucie, ŠIMBEROVÁ, Iveta a TOMÁŠKOVÁ, Eva. *Strategický marketing*

³⁴ KAŇOVKÁ, Lucie, ŠIMBEROVÁ, Iveta a TOMÁŠKOVÁ, Eva. *Strategický marketing*, str. 10.

2.3.1 Situační analýza

Za situační analýzu tradičně označujeme prostředek, který nám může na základě zhodnocení minulosti a přítomnosti značně napomoci při formování budoucího postavení firmy na trhu. Jak už vypovídá samotný název, zajímat nás bude především situace týkající se vnitřní organizace firmy, faktory a vlivy, jež ji nevyhnutelně ovlivňují.³⁵ Výsledky z této fáze plánovacího procesu jsou posléze podkladem pro definici cílů, volbu strategie a budoucí marketingový plán. Použití metody k provedení situační analýzy se může lišit dle tzv. marketingového prostředí, a to ať už mikroprostředí či makroprostředí. Jako mikroprostředí můžeme označit vnitřní prostředí firmy a jeho nejbližší okolí. Vytváří jej vždy:

- Dodavatelé = firmy a jednotlivci poskytující zdroje, které firma potřebuje pro svou výrobu.
- Zprostředkovatelé = firmy, které napomáhají prodeji, propagaci a tvoří element mezi firmou a cílovým zákazníkem.
- Zákazníci = cílové subjekty firem rozděleny do různých typů trhů
- Veřejnost = jakákoliv instituce, která má potencionálně vliv na firmu. Ať máme na mysli média, finanční instituce či instituce vládní.
- Konkurenti = jednak ti stávající a také potencionální.
- Ostatní oddělení firmy = například: top management, finanční oddělení, výroba, účetní oddělení atd.³⁶

Typicky jsou pro analýzu výše popsaného mikroprostředí používány dvě základní metody. Jednak je to Porterova analýza a jednak SWOT analýza.

2.3.1.1 Porterova analýza

Představitelem a tvůrcem analýzy 5F neboli FiveForces je profesor Michael Eugene Porter, americký ekonom a profesor na Harvard Business School. Zformuloval model pěti prvků, který si klade za cíl analyzovat konkurenční odvětví a jeho rizika. Porterova analýza se stala nedílnou součástí řízení strategické změny a přípravy strategie jakékoliv firmy. Důležitost této analýzy je zcela na místě, jelikož dynamické konkurenční prostředí má přímý vliv na návratnost investic a je výsledkem výnosnosti

³⁵ *Strategická situační analýza* [online], Dostupné na: <http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.>.

odvětví, ceny, nákladů a potřebných investic firmy. Mezi 5 základních prvků, které je nutné analyzovat, řadí:

- Odběratelé
- Dodavatelé
- Stávající konkurenty – v analýze se jí přikládá jedna z nejvýznamnějších pozic.
- Potencionální konkurenty – její vstup na trh je závislý na existenci tzv. bariér
- Nové substituty³⁷

Kromě analýzy těchto subjektů se rovněž snaží odhalit příležitosti a potencionální nebezpečí. Vedle pěti základních Porterových sil se od 90. let 20. století začala objevovat ještě síla šestá a sedmá, která je typická pro firmy velkého rozsahu. Výklad literatury se pro tyto další dva faktory různí, ale pro úplnost budou aspoň uvedeny. Zakladatelem šestého faktoru je M. R. Jones, který uvádí vládu a veřejnost. Považuje tyto faktory za důležité z hlediska regulace odvětví. Za autory síly sedmé, trh komplementů, jejich nabízené množství a cena působící v daném odvětví, jsou považováni profesoři Brandenburg a Nalebuff.³⁸



Obr. 7 – Porterova analýza konkurenčních sil, zdroj:

KOUKAL, Jiří., *Teoretické koncepty*

³⁷ Blíže k PORTER, Michael Eugene. *Konkurenční strategie*, s. 20- 49.

³⁸ KOUKAL, Jiří., *Teoretické koncepty* [online], Dostupné na:

<https://www.google.cz/search?q=porterova+anal%C3%BDza&client=firefox-a&rls=org.mozilla:en-US:official&channel=sb&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ei=cKe7U_TIC8zo7AbvwYHoCQ&ved=0CCoQsAQ&biw=1366&bih=657#facrc=_&imgdii=_&imgrc=QCWc38A2FWMIrM%253A%3BJJ2XHMBZcQU>

2.3.1.2 SWOT analýza

SWOT analýza je jedním ze základních nástrojů strategického řízení a vedle Porterovi analýzy tvoří další prostředek sloužící k analýze mikroprostředí firmy. Název slova SWOT vznikl složením čtyř počátečních písmen. Jedná se o anglické slova Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby).³⁹ Vznik této analytické techniky je datován do 60. a 70. letech 20. století. Autorem je Albert S. Humphrey působícího na Stanford Research Institute. Úkolem SWOT analýzy je zhodnotit vnitřní a vnější faktory, které ovlivňují úspěšnost společnosti, produktu či služby.⁴⁰

Mezi vnitřní faktory řadíme silné a slabé stránky. Za vnější faktory považujeme příležitosti a hrozby. Na SWOT analýze se podílí manažeři a zaměstnanci společnosti prostřednictvím kolektivní spolupráce, která je mnohdy charakteristická novými metodami kreativního myšlení, mezi které řadíme brainstorming či brainwritting.⁴¹ Svou vysokou univerzálností je SWOT analýza používána nejen pro klíčové strategické plánování, ale také pro řízení rizik nebo pro časové umístění zahájení operativního programu výroby ve střednědobém horizontu.⁴² Jak bylo popsáno výše, SWOT analýza je členěna do čtyř segmentů. Společnost může dosáhnout strategického úspěchu za předpokladu neustálého rozvíjení silných stránek a příležitostí, při současné minimalizaci slabých stránek a hrozeb.

Existuje nespočet příruček a návodů, které pomáhají ujasnit, co vše může být zahrnuto do jednotlivých částí SWOT analýzy. Do interní analýzy můžeme zařadit následující faktory: firemní kulturu, značku, kvalitu zaměstnanců, zkušenosti, financování a podíl na trhu, produktivitu atd. Do externí analýzy poté spadá: vývoj trhu, konkurence, zákazníci, dodavatelé, zájmové skupiny, technologický vývoj, ekonomické a politické prostředí aj.

³⁹ CHAPMAN, Alan. *SWOT analysis* [online]. Dostupné na: <<http://www.businessballs.com/swotanalysisfreetemplate.htm>>.

⁴⁰ *SWOT analýza* [online], Dostupné na: <<https://managementmania.com/cs/swot-analyza>>.

⁴¹ Více k *Brainwritting* [online], Dostupné na: <<http://www.managetrainlearn.com/page/brainwriting>>.

⁴² ROTHWELL, Phil., *What is A SWOT Analysis?* [online], Dostupné na: <http://www.freshbusinessthinking.com/business_advice.php?AID=5743&Title=What+Is+A+SWOT+Analysis#.U7rmjpR_t6w>.

SWOT ANALÝZA		FAKTORY	
		Pozitivní	Negativní
VLIVY	Interní	S Silné stránky	W Slabé stránky
	Externí	O Příležitosti	T Hrozby

Obr. 8 – SWOT analýza, zdroj: SWOT analýza, Sunmarketing.cz

Na základě výše uvedených argumentů lze vyvodit, že během situační analýzy se nejčastěji používá buď SWOT analýza popřípadě Porterova analýza. Pokud nás ovšem zajímá analýza podnikání jako souhrnu strategických jednotek neboli SBU (strategic business unit) je nutné aplikovat metodu jinou a to tzv. metodu analýzy portfolia. Mezi ty nejznámější patří tzv. Portfolio matice BCG a Portfolio matice GE. Mezi ty méně používané a taktéž méně známé lze zařadit Hoferovu portfoliovou matici či Littlemovu matici.

2.3.1.3 Portfolio matice BGB (Boston Consulting Group)

Toto portfolio je koncipováno na základě myšlenky, že výše peněžních prostředků, které jsou vytvořené jednotlivými podnikatelskými jednotkami, jsou velmi těsně spojeny s tempem růstu trhu a s relativním podílem na trhu. Právě tyto elementy jsou zcela určující jako faktor úspěšnosti. Je nutné analyzovat jejich atraktivitu, perspektivnost a stanovit postup jejich realizace. Jako každá metoda má i matice BGB své výhody i nevýhody. Mezi klady lze zařadit jednoduchost a širokou použitelnost, mezi nevýhody řadíme naopak nepodchycenou reakci konkurence, nedynamičnost, neposkytnutí údajů o nákladech a zisku jednotek.⁴³ Nicméně výsledky této analýzy

⁴³ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Specifické metody marketingové situační analýzy, *Strategický marketing*, s. 104.

pomáhají firmě určit, jakou roli budou mít v budoucnosti její jednotlivé podnikatelské jednotky.

Matice funguje na základě vytvoření předpokladu, že každá jednotka na trhu má své určité místo v rámci určeného kvadrantu vytvořené matice z vodorovné osy relativního tržního podílu (tj. podíl vlastního zisku a zisku největšího konkurenta), vzhledem k tempu růstu trhu zachyceném na ose svislé. Mezi tyto kvadranty patří tzv.:

- Otazníky – mají nízký podíl na rychle rostoucím trhu, jsou nestabilní, na druhé straně mohou být za určitých předpokladů vysoce ziskové.
- Hvězdy – jedná se o produkty s vysokým tempem růstu a velkým podílem na trhu. Často ale bývají finančně velmi nákladné.
- Dojné (peněžní) krávy- hlavní finanční opora firmy, ospravedlňují dluhové kapacity firmy, podporují rozvoj nových aktivit.
- Hladoví psi – jedná se o neperspektivní jednotky s nízkým tempem růstu a nízkým relativním tržním podílem.⁴⁴

Vedle BCG matice se postupem času rozvíjí další metoda analýzy portfolia, kterou nazýváme jako Portfolio matice GE. Tato matice se zaměřuje na faktory tržní atraktivita a konkurenční přednosti. Na rozdíl od předchozí matice není závislá na toliko dvou faktorech, ale snaží se zachytit komplex působících dílčích faktorů.

Kromě mikroprostředí firmy, které bylo popsáno v předcházejících odstavcích má na firmu a její celkovou strategii vliv rovněž tzv. makroprostředí. Philip Kotler jej v knize Moderního marketingu definuje jako síly vně firmy, které ji a její fungování ovlivňují buďto přímo nebo nepřímo. Typicky zde řadí:

- prostředí demografické,
- ekonomické,
- přírodní,
- politické,
- kulturní,
- a technologie.

⁴⁴ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Specifické metody marketingové situační analýzy, *Strategický marketing*, s. 106.

2.3.2 Definování cílů

Dalším krokem, který musí firma učinit v rámci marketingového plánovacího procesu a následujícího po situační analýze, je definování marketingových cílů, kterých má být dosaženo a jež mají určovat a predikovat budoucí vývoj společnosti. Tyto cíle jsou neodmyslitelně spjaty se základními cíli firmy, které jsou vymezovány ve strategickém řídicím procesu a od těchto cílů se odvíjí. Proto také hovoří o tzv. druhotných cílech, kterých má být dosaženo a které rovněž mají oporu v situační analýze. Jak cíle prvotní tzv. řídicí tak i ty marketingové neboli druhotné vychází z kritérií SMART, která určují, jaké vlastnosti by konkrétní cíle měly splňovat.⁴⁵ Dle této teorie by měly být:

- Specific – specifické
- Measurable- měřitelné
- Atainable/ assignable – dosažitelné
- Realistic – realistické
- Timed – termínované

Cíle firmy mohou být obvykle sestavovány jako cíle krátkodobé, střednědobé nebo dlouhodobé. Jakousi alternativu ke SMART teorii vytváří česká autorka H. Horáková, která poznamenává, že definování cílů firmy je v podstatě jakési respektování určitých podmínek a dodržování určitých pravidel.⁴⁶ Jako specifikum cílů uvádí mimo jiné jejich: jasnost, vhodnost, hierarchické uspořádání, či slazení a akceptovatelnost.

2.3.3 Volba strategie

V třetí fázi marketingového plánovacího procesu je klíčové zvolit si strategii, dle které se bude ten který podnik řídit. Při volbě strategie nám napomáhá tzv. 5C marketingové strategie. Jedná se v podstatě o základní otázky, které si firma před vytvoření samotné strategie musí nezbytně položit. Patří zde:

- Customer needs- potřeba zákazníků, na jaké potřeby zákazníku se zaměřovat?
- Company skills – schopnosti a kompetence firmy. Jaké jsou schopnosti firmy?

⁴⁵KOTLER, Philip., WONG, Veronica. SAUNDERS, John a AMSTRONG, Gary. Marketing v dnešním světě, *Moderní marketing*, s. 45.

⁴⁶HORÁKOVÁ, Helena. Strategický marketingový proces: plánovací etapa, *Strategický marketing*, s. 52.

- Competititon- konkurence. Kdo tvoří konkurenci firmy?
- Collaborators – spolupracovníci. Kdo firmě pomůže?
- Context- kontext. Jaké kulturní, technologické a právní faktory působí na firmu?

Po zodpovězení těchto 5 základních otázek daná firma volí vlastní strategii, která je definitivně zakotvena v tzv. marketingovém plánu. Při volbě hraje významnou roli rovněž rozhodnutí podniku o směřování samotného marketingu, tj. zda zvolit marketing jako nediferencovaný nebo naopak cílový.⁴⁷

2.3.4 Marketingový plán

Klíčem úspěchu každé firmy je vypracování marketingového plánu, který je cenným, ale zároveň velmi jednoduchým nástrojem marketingového plánování a ve své podstatě představuje vyústění plánovací fáze v rámci strategického marketingu firmy. Marketingový plán s sebou přináší nespočet výhod, ale také pocit kontroly nad všemi zjištěnými a analyzovanými aktivitami společnosti. Cílem marketingového plánu je popsat aktuální pozici produktů (výrobků či služeb) na trhu a jejich marketingovou strategii po vymezený časový úsek, který se pohybuje ve stanovených hranicích od jednoho roku až do pěti let.⁴⁸ Skutečnost, že je tento silný nástroj z velké míry nedoceněn, ukazuje anketa pro Marketing.cz, která se uskutečnila v minulém roce. Z celkových 9629 hlasujících pouze 28% společností marketingový plán připravuje. Zbýlých 72% dotázaných odpovědělo, že se na marketingový plán teprve připravují, nebo se nepřipravují, ale uvažují o zahájení přípravy, či dokonce tvrdí, že nemá pro jejich společnosti význam. Prvořadým důvodem této bilance je nedostatek peněz, času a lidí. Dále je to nedostatek zkušeností s plánovacím procesem nebo nevolí malých firem marketingový plán realizovat.⁴⁹

Důležitost marketingového plánu je ovšem nezpochybnitelná. Poukazuje na kroky, které by měla společnost provést, aby uskutečnila své stanovené cíle. Umožňuje identifikovat konkurenci a konkurenční výhody. Je nástrojem pro zvyšování primárního cíle každé podnikatelské jednotky a to zisku i obratu. Dále je motivačním faktorem zaměstnanců a nástrojem pro včasné odhalení nedostatků či odchylek, což nám ušetří nejenom čas, ale i finanční prostředky. Marketingový plán se mnohdy liší svou

⁴⁷ KAŇOVKÁ, Lucie, ŠIMBEROVÁ, Iveta a TOMÁŠKOVÁ, Eva. *Strategický marketing*, str. 16.

⁴⁸Srov. *Jak napsat marketingový plán* [online], Dostupné na: < <https://managementmania.com/cs/jak-napsat-marketingovy-plan> >.

⁴⁹ ČEVELOVÁ, Magdalena. *Marketingový plán snadno a rychle* [online], Dostupné na: < <http://www.slideshare.net/Madlacevelova/marketingov-pln-snadno-a-rychle> >.

strukturou a formou. Tento poznatek vychází z předpokladu, že na trhu nepůsobí dvě shodně charakteristické společnosti. V malých firmách může mít marketingový plán podobu jednoduchého seznamu, který nemá například více než 5 stran a je součástí podnikového plánu. Oproti tomu u velkých společností se může jednat o dokument čítající desítky stran, které jsou vymezené v samostatném marketingovém plánu. Rozsáhlost marketingového plánu může být různorodá. Základní obsah by měl být ovšem shodný. Měl by zahrnovat:

- stručné shrnutí nejdůležitějších faktů marketingového plánu,
- vize a poslání společnosti,
- podnikové a marketingové strategie,
- dílčí a hlavní podnikové a marketingové cíle a cílové trhy,
- situační analýza, analýza konkurence, substitutů, komplementů, trhu, odvětví, dodavatelů, zákazníků, odběratelů, distribučních cest
- SWOT analýza,
- stanovený marketingový rozpočet,
- operativní plán
- a systém měření a kontroly.⁵⁰

Musíme si uvědomit, že je zapotřebí při vytváření plánu zapojit do tvorby ty zaměstnance, kteří jej budou posléze realizovat. Podílející se zaměstnanci na tvorbě plánu budou lépe s plánem ztotožnění a předejdeme tím možným konfliktům v průběhu samotné realizace. Marketingový plán jako každý jiný plán je zapotřebí aktualizovat a reagovat na dynamické změny, které jsou v dnešním turbulentním světě na denním pořádku. Posledním důležitým faktem je, že se nesmíme spoléhat pouze na jednu možnou variantu, ale předcházet vzniku hrozeb vytvářením různých variant, které reflektují reálné i krizové podmínky.⁵¹

2.4 Marketingový realizační proces

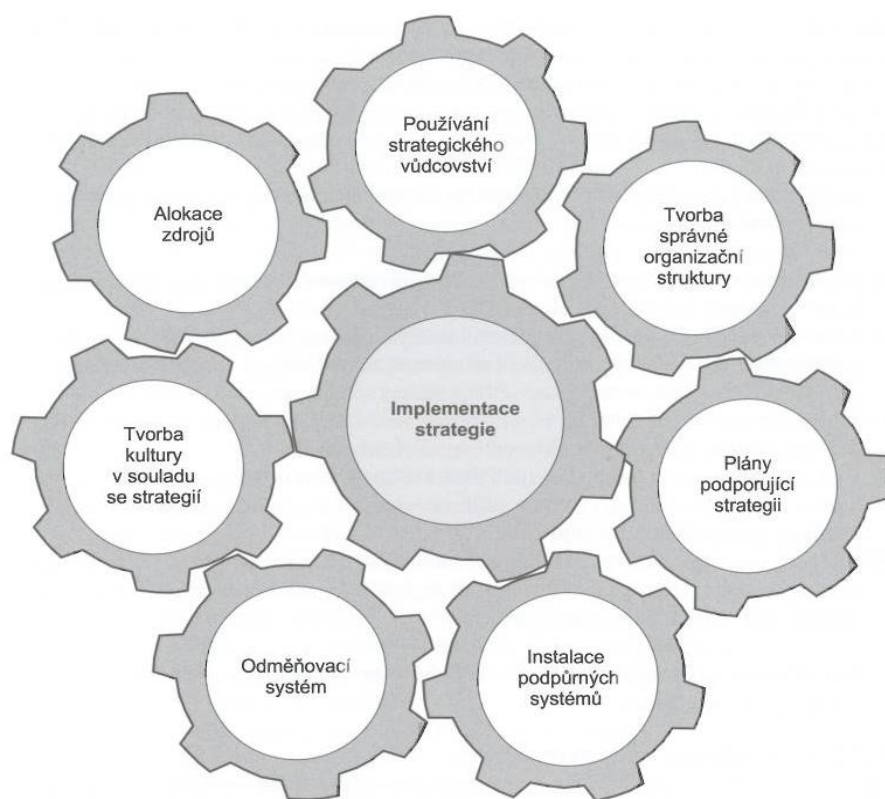
Marketingový realizační proces je možné definovat jako implementaci marketingového plánu do běžného chodu společnosti. Často je v rámci něj vyžadováno provedení četných změn spočívajících v reorganizaci struktury, instalaci podpůrných systémů, implementaci systému odměňování a dalších. Dochází k situaci, kdy je

⁵⁰ KNIGHT, Petr. Vyhodnoťte svůj plán, *Vysoce efektivní marketingový plán: 15 kroků k úspěchu v podnikání*, s. 119.

⁵¹ NYTRA, Daniel. Marketingové strategie a cíle, *Marketingový plán pro malé firmy*, s. 68.

marketingový plán jako takový rozdělen mezi jednotlivé jednotky firmy ve formě různých dílčích úkonů, které mají být vykonány v kratších časových horizontech než plán samotný. Řádná implementace marketingového plánu se odvíjí rovněž od flexibility samotné firmy a ochoty všech jejích členů provést určité změny. Odpor, neparticipování a nelояálnost členů vede k částečnému v krajních případech k úplnému selhání plánu. Aby bylo takovýmto problémům předcházeno, dochází mnohokrát ve firmách k aplikaci tzv. strategie vůdcovství.⁵²

Samotný proces implementace velmi výstižně vyjadřuje následující obrázek.⁵³



Obr. 9 – Implementace strategie, zdroj: MALLYA, Thaddeus. *Implementace strategie, Základy strategického řízení a rozhodování*

⁵² MALLYA, Thaddeus. *Implementace strategie, Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 137 – 141.

⁵³ Tamtéž. s. 137.

2.5 Marketingový kontrolní proces

Je poslední fází marketingového strategického procesu a spočívá v komparaci a případném vysvětlení příčin diference mezi očekáváním, které bylo vymezeno v marketingovém plánu, a skutečným stavem věci po implementaci tohoto plánu. Je nezbytné zdůraznit, že se jedná o část neopomenutelnou, která dodává marketingovému procesu na komplexnosti a poskytuje do určité míry zpětnou vazbu. Tento proces zahrnuje vytvoření určitých standardů, měření výkonu a v případě selhání či nedostatečné implementaci, kroky nutné k nápravě. Kontrola může nabývat různorodé formy: může být zaměřená na vstupy, procesy či chování lidí a zabývat se komplexními či dílčími výsledky atd.

3 ANALÝZA POSTAVENÍ FIRMY NA TRHU

3.1 Základní údaje o firmě

Společnost Zumba Fitness, LLC vzniká na počátku roku 2001 z iniciativy Alberta Pereze jako soukromá společnost zaměřující se na oblast skupinového fitness. Alberto Perez v současné době zaujímá post výkonného ředitele a jednoho z majoritních vlastníků společnosti. Vedle něj působí ve společnosti také Alberto Aghion, jako jeho zástupce. Centrála společnosti je soustředěna toliko na území Spojených států amerických, což činní problémy v mnoha oblastech jak bude rozebráno následně. Počet zaměstnanců se pohybuje od 250 do 1000, přičemž je příznačná značná fluktuace zaměstnanců. Roční tržby se pohybují v závislosti na vnějších i vnitřních faktorech od 250.000.000-500.000.000 miliónů amerických dolarů. Společnost má v současné době velmi rozsáhlý předmět podnikání, do něhož řadíme:

- cvičební program Zumba Fitness®
- Maloobchod – oblečení a obuv
- Rekreaci
- Zábavu
- Hudbu⁵⁴

Mezi primární vize společnosti lze zařadit prosazení a rozšiřování zábavy, radosti z pohybu, osvětu v oblasti zdravého životního stylu a prosazení Zumba spiritu.

Personální tým firmy Zumba Fitness, LLC vždy hledá pracovníky na světové úrovni. Proto se zaměstnanci na daných pozicích mění častěji než v jiných organizacích. Zaměstnanci jsou vybráni bez ohledu na pohlaví, rasu, věk, zdravotní postižení, náboženského vyznání, národnosti, barvy nebo jiné třídy obyvatelstva.⁵⁵

Organizační struktura společnosti má různé úrovně - vedení podniku, viceprezidenti, ředitelství, manažeři a ostatní zaměstnanci. Oddělení firmy je rozděleno na obchodní, marketingové, finanční, administrativní, personální, vývoje a výzkumu, provozní, technologické a informační.⁵⁶

⁵⁴Zumba Fitness, LLC [online], Dostupné na: <<https://connect.data.com/company/view/ovEm-Qm9HjPwFMDpA7ZL4Q/zumba-fitness>>.

⁵⁵Srov. *Turbo charge your career* [online], Dostupné na: <<http://careers.zumba.com/>>.

⁵⁶Zumba Fitness, LLC [online], Dostupné na: <<https://connect.data.com/company/view/ovEm-Qm9HjPwFMDpA7ZL4Q/zumba-fitness>>.

3.2 Historie a vznik společnosti

K pochopení celkového kontextu firmy a jejího fungování, je nezbytné alespoň nastínit její vývoj. Společnost Zumba Fitness, LLC se na trhu objevuje v roce 2001. Prvotní nápad vznikl v roce 1991, kdy se šťastnou náhodou zrodila myšlenka nového fitness programu inspirovaného latinskoamerickou hudbou. Zda jsou informace o vzniku populárního cvičebního programu nazývaného Zumba Fitness® pravdivé nebo byly promyšleným marketingovým tahem, se nedá s jistotou říci. Nicméně příběh je to působivý. Zakladatel Zumbby® Beto Perez, který celý život žil tancem a získal práci jako instruktor aerobiku v prestižní Brazílské taneční akademii Marie Stanfordové, si jednoho dne zapomněl na svou lekci aerobiku kazety s hudbou doma a jediné co ho napadlo, bylo použít kazetu z autorádia, kde měl latinskoamerickou hudbu. Nenechal na sobě nic znát a improvizaci předvedl jako úmysl vyzkoušet něco nového. Všechny cvičící samotného lektora lekce ohromila a tento osudný okamžik vedl ke zrodu Zumbby.⁵⁷

Mezi prvotní myšlenkou a vznikem Zumbby uběhlo takřka deset let, kdy Beta Pereze potkalo mnoho věcí. Řada náhod mu pomáhala krůček po krůčku k jeho vysněnému cíli. Největší spád přišel v roce 2001, kdy se Beto Perez sešel se synem své cvičenky Albertem Perlmanem a poté s jeho kamarádem Albertem Aghionem v Miami na Floridě. Možná i to, že všichni tři pochází z Kolumbie, byl jeden z důvodů, že se dohodli na spolupráci a vznikla firma, která měla za cíl rozšířit nový dynamický fitness program do celého světa. Alberto Perlman přišel s originálním názvem „zumba“, což v kolumbijském slangu znamená „rychlý“ nebo „bzučet“ a také je stejně zvučný jako spojení slov „samba“⁵⁸ a „rumba“⁵⁹. Pod ochrannou známkou Zumba® si vytyčili cíl nabízet lekce nejen na Floridě, ale dále šířit do celého světa. Nejdříve podepsali smlouvu na přípravu a prodej Zumba® DVD, které se propagovalo půlhodinovým spotem na veřejných i kabelových televizních stanicích. Zumba Fitness® se velkou rychlostí šířila mezi širokou veřejností. Rostl zájem o výuku Zumbby, a proto se v roce 2003 uskutečnil první kurz pro Zumba® instruktory. Předpoklad zájemců o kurz byl okolo 30 lidí, ale skutečnost předčila očekávání a kurzu se zúčastnilo 150 uchazečů.

⁵⁷ Srov. PÉREZ, Beto, GREENWOOD-ROBINSON, Maggie. *Zumba: bavte se a zhubněte tancem! : nebojte se zumba diety!*, s.48-49.

⁵⁸ Temperamentní brazilský tanec

⁵⁹ Večírek/zábava (kolumbijský slang)

Společnost Zumba Fitness, LLC byla v rozkvětu, dařilo se jí v propagaci a zájem o fitness program nabyl velkých rozměrů, což vedlo v roce 2005 ke vzniku vzdělávacího oddělení Zumba Academy™, kde se školili instruktoři. Po vyškolení získali oprávnění předvádět Zumbu a šířit poslání Zumby dál mezi klientelu. Další expanze přišla v roce 2007 s prodejem vlastní kolekce oblečení Zumbawear™ s originálními pestrobarevnými kousky, různými doplňky a také hudebními CD. Už to nebyla jen klasická lekce Zumby. Vzniká také program cvičení pro aktivní seniory – Zumba Gold®. V tomto roce nový fitness program Zumba® dobývá Evropu i Asii. Roku 2008 byl vydán další reklamní program a Zumba Fitness® Total Body se stává jedním z nejlépe prodávaných domácích fitness DVD. Postupem času se přidávají další odvětví Zumby. Byla vytvořena 2. úroveň školení Zumby a velkou inovací oproti jiným fitness programům bylo zahájení prodeje video her se Zumba® choreografiemi na herní konzole Xbox, Nintendo Wii a PlayStation3.⁶⁰

3.3 Analýza Marketingové mixu 5P

Další část této práce se zabývá analýzou marketingového mixu, který je v dnešní době společnosti Zumba Fitness, LLC. využíván. Teoretický základ této problematiky byl vymezen v rámci podkapitoly 1.4. Společnost aplikuje především marketingový mix 5P, i když se v poslední době objevuje tendence tento mix rozšířit na 6P popřípadě 9P. Mix 5P se skládá z:

1. Produktu

Hlavním produktem společnosti, jak již bylo zmíněno, je taneční fitness program nazývaný Zumba®. Společnost ovšem nezůstala jen u dosavadního programu, ale moc dobře si uvědomovala, že v době vývoje a masivní poptávky musí rozšířit a využít svou úspěšnost i v dalších službách a výrobcích jako jsou:

- Zumba® CD, DVD a videohry
- Zumbawear® - oblečení, obuv a doplňky
- ZLIFE® - lifestyleový magazín vycházející čtvrtletně
- Zumba instructors network (ZIN™) - vzdělávací program pro instruktory
- Zumba® programy

⁶⁰ Srov. PÉREZ, Beto, GREENWOOD-ROBINSON, Maggie. *Zumba: bavte se a zhubněte tancem! : nebojte se zumba diety!*, s. 55.

Varianty jednotlivých Zumba® programů jsou děleny na odvětví:

- Zumba® Fitness - základní taneční lekce
- Zumba Gold® – pro klienty staršího věku, s nízkou kondicí nebo pro hendikepované
- Zumba® Toning – kombinuje taneční a posilovací prvky s použitím speciálních činek
- Aqua Zumba® – tancování a cvičení ve vodě vhodná i jako rehabilitace
- Zumba Kids® (dříve Zumbatomic®) – taneční lekce pro děti od 7 do 11 let.
- Zumba® Kids Jr. – taneční lekce pro děti od 4 do 6 let.
- Zumbini™ - program pro opatrovníky a jejich děti (0-3 roky)
- Zumba® in the Circuit – cvičení v kruhovém tréninku (střídání posilovacích strojů a tanečních sestav)
- Zumba® Gold-Toning – cvičení pro klienty staršího věku spojené s posilováním
- Zumba Sentao™ – kombinace tance a cvičení se židlemi, přičemž židle slouží jako posilovací nástroj.
- Zumba® Step – spojení tance a step aerobiku⁶¹

Své produkty se společnost snaží maximálně přizpůsobovat svým zákazníkům. Zaměřují se na kvalitu a modernizaci veškerých prvků, ať se jedná o kolekci oblečení či hudební sféru. Aby program Zumba® Fitness po čase neomrzela cílové skupiny, začala se vytvářet další a další odvětví. Novinkou roku 2013 je program Zumba® Step, kdy vznikl nový kurz pro instruktory a nové příslušenství Zumba Rizer™, DVD a CD systém.

Mezi další produkt této společnosti řadíme ochrannou známku Zumba®, jež je důležitým obchodním majetkem společnosti. Lidé na celém světě, včetně společnosti, spoléhají na ochrannou známku, díky které identifikují originální produkty a tím pádem je mohou odlišit od produktů konkurenčních.

Produkty Zumba® mají rovněž nezměnitelnou image a to jak po fyzické tak i psychické stránce. Na designech produktů spolupracuje mnoho lidí a odborníků. Společnost si zakládá na kvalitě image, a proto se nebojí do tohoto prvku investovat čas a peníze. Zaměřuje se na detaily, na elementy, které společnost vyzdvihují

⁶¹ Srov. *Clasees Zumba®*[online], Dostupné na: <<http://www.zumba.com/en-US/party/classes/class-zumba-fitness>>.

v konkurenční sféře a na dobrý ohlas svých zákazníků. Marketingová strategie společnosti je založena na teorii, že nejlepší reklamou jsou spokojení zákazníci, kteří pak doporučují produkty, s nimiž byli spokojeni. Právě tímto způsobem se Zumba® rozšířila mezi davy lidí po celém světě.

2. Ceny

Aby se společnost vyhnula problémům s platební neschopností svých odběratelů, zavedla již od prvopočátku systém placení předem přes bankovní kreditní karty, pomocí systému PayPal a při osobním odběru je možnost zaplatit i v hotovosti. Tím si téměř bezproblémově zajišťuje peněžní příjmy.

Společnost rovněž stanovuje ceny na základě výrobních nákladů, náročnosti výrobku nebo služby. V určování cen jsou obsaženy i poplatky, například za lodní dopravu, manipulaci, balení apod. Pro získání nových a udržení stávajících odběratelů dělá společnost různá slevová zvýhodnění. Zprostředkovává možnost výdělků pro členy ZIN™, kterým poskytuje 20% slevu na sortiment a množstevní slevy. Ti je pak mohou dále prodávat za původní ceny mezi svou klientelu. Stanovené ceny jsou ovlivňovány, stejně jako u jiných podniků, konkurenčními cenami, avšak společnost Zumba Fitness, LLC si vede velmi dobře a svou cenovou politiku si udržuje na střední až vyšší úrovni.

3. Místa (distribuce)

Prodej služeb a produktů je celosvětový. Portfolio společnosti Zumba Fitness, LLC je tak rozmanité, že celková logistika a distribuce je složitější proces. V případě, že se jedná o přímý prodej výrobku odběratelům, je zapotřebí kurýrní doprava nebo si mohou zákazníci výrobek vyzvednout sami na prodejním místě.

Internetový obchod se musí spoléhat na celou logistickou síť, dopravit výrobky ze země, kde se vyrábí do centra společnosti, po zabalení a přijetí platby naložit na lodní dopravu, aby mohl výrobek putovat do země adresáta, poté si balík přebere kurýrní služba v dané oblasti a předá zákazníkovi, který si výrobek objednal. K distribuci školících služeb je zapotřebí dopravit kvalifikované Zumba® lektory a specialisty pomocí letecké a automobilní dopravy na místo konání kurzu.

4. Propagace

Z mého pohledu je propagace jeden z nejpodstatnějších vlivů, co se týče marketingové strategie. Jako každý podnik i společnost Zumba Fitness, LLC usiluje o kvalitní propagaci, reklamu a celkovou podporu prodeje. Zaměřují se na ohromení zákazníků designem svých propagačních materiálů, videí, koncertů a známými osobnostmi z hudební sféry.

Základní propagační složky jsou uvedeny:

- na internetových stránkách společnosti (<http://www.zumba.com/en-US>),
- v magazínu ZLIFE®
- na plakátech a letáčích ve fitness centrech
- ve videoklipech

Podpora prodeje zahrnuje hlavně program ZIN™ (Zumba instructors network). Ta kromě slev poskytuje Zumba® instruktorům propagační předměty jako jsou vizitky, permanentky, plakáty a možnost vytvoření si vlastních návrhů těchto produktů.

5. Lidé

Společnost si zakládá na různorodosti nejen organizační struktury ale i své klientely. Živým důkazem tohoto faktu je pestrost instruktorů čítající různá pohlaví, věk i rasu. Společnost se vyznačuje taktéž bohatou organizační strukturou zahrnující ředitele, jehož post náleží Albertu Perezovi, výkonného ředitele, technickou podporu, rozsáhlou síť distributorů či lektorů. Zajímavý je například post Zin Community Council Representative do jehož hlavní působnosti náleží propagace Zumby, podpora Zumba instruktorů a příprava masovějších akcí v daném státě. Příkladem četné členské základny je v současnosti již 15 000 000 příznivců po celém světě, z nichž je Zumbě na sociálních sítích k dnešnímu dni nakloněno téměř 7 000 000 uživatelů.

3.4 Analýza mikroprostředí

Cílem každého podniku je být úspěšný. K úspěšnosti patří kromě kvalitních pracovníků hlavně kvalita produktu, kreativita podniku, výkon dodavatelů a také potencionální zákazníci. Analýzu mikroprostředí lze vystihnout dle již zmíněného Porterova modelu pěti sil popřípadě SWOT analýzy. Jejich základní východiska byla vymezena již v rámci situační analýzy v kapitole druhé.

Nejprve se tedy zaměříme na analýzu společnosti Zumba fitness, LLC pomocí Porterova modelu pěti sil, mezi které řadíme:

- Odběratele

Zahrnují velice širokou část populace všech věkových skupin čítající děti, dospělé i seniory různých sociálních vrstev, ras i pohlaví. Objevují se i specifické skupiny odběratelů jako je Pentagon Spojených států amerických či charitativní organizace Zumba Thon specializující se na osvětu v oblasti prevence obezity a zdravého životního stylu.

- Dodavatele

Společnosti Zumba Fitness jsou tvořeni jednak nahrávacími společnostmi, rozsáhlým technologickým zázemím, které tvoří web administrátoři, specialisti v oblasti marketingu soustřeďující se na sociální sítě, obchodníci specializující se na výrobu a distribuci sportovního sortimentu.

- Stávající konkurenty

Veškeré skupinové fitness programy založené na kreativitě a dynamičnosti jako je Movid Fitness, aerobic, Dance hall.

- Potencionální konkurenty

PILOXING a další rozvíjející se fitness programy s velkým potenciálem, efektivitou a účinky, které vznikají především v jihoamerických státech.

- Nové substituty

Do této skupiny je možné zařadit téměř jakýkoliv druh cvičení či technologie, která s sebou může přinášet vyšší efektivitu, menší finanční či časovou nákladnost a rovněž vynaložení daleko menší námahy. V posledních letech se jako substituty začínají profilovat tzv. easytony.

Kromě Porterova modelu 5 sil společnost využívá v realizační fázi marketingového strategického procesu v rámci situační analýzy rovněž SWOT analýzu. Ta zkoumá tyto 4 základní faktory, mezi které můžeme zařadit:

I. silné stránky

- Značka Zumba®, která se stala díky propracovanému programu propagace celosvětově známou.
- Odbornost a kvalifikovanost Zumba® instruktorů.
- Spolupráce s nahrávacími studii, která vytváří hudební podklady šité na míru tomuto stylu skupinového fitness cvičení.

- Silné komunikační zázemí vytvořené portfoliem instruktorů po celém světě.
- Charitativní činnost.
- Široký záběr všech věkových skupin.
- Značná angažovanost samotného zakladatele a vysokého managementu společnosti.
- Propagující jeho osobu a poslání i na zcela běžných akcích.

II. slabé stránky

- Distribuční kanály podporující místní rozvoj v daných zemích z důvodů jediného sídla společnosti.
- Společnost těží ze zavedené značky, ale kvalita podpůrných činností, mezi které řadíme distribuci Zumba® oblečení neodpovídají dané cenové relaci.
- Nestejné podmínky pro výkon činnosti Zumba® instruktorů v jednotlivých zemích (viz. Američani mají lepší přístup k využívání benefitů než instruktoři v ostatních zemích či nemožnost zvyšovat svou kvalifikaci rovnoměrně ve všech zemích ve stejném čase.
- Značná finanční nákladnost pro instruktory – oproti jiným skupinovým fitness aktivitám nutnost platit členské poplatky Zinu.

III. příležitosti

- Dosažení globálního pokrytí prostřednictvím charitativní a osvětové činnosti, kterou společnost vyvíjí, i v zemích kam se ji dosud nepodařilo proniknout z důvodu náboženských či morálních např. v zaostalejších muslimských státech.

IV. hrozby

- Odlišné legislativní podmínky v jednotlivých zemích a z toho plynoucí odlišné požadavky pro výkon této činnosti a kvalifikaci jednotlivých Zumba® instruktorů.
- Dynamická oblast byznysu, která naskýtá možnost konkurentům za určitých předpokladů dosáhnout stejného ne-li vyššího úspěchu. Například za předpokladu stejného účinku a příznivější ceny.
- Politický režim jednotlivých zemí, který potlačuje individualitu a kreativitu, z nichž Zumba® jako taková pramení.

- Náboženské učení kladoucí důraz na cudnost a přílišné neprojevení ženskosti za současného odhalování těla či sexistických pohybů, které jsou pro Zumbu příznačné.
- Veřejné mínění a názory odborníků, které podřívají základní principy ze kterých Zumba® vychází.

3.5 Analýza makroprostředí

Po podrobné analýze mikroprostředí v rámci firmy Zumba Fitness, LLC je příhodné se zaměřit rovněž na analýzu makroprostředí. Ta v sobě zahrnuje následující faktory:

I. Sociální

Společnost Zumba Fitness, LLC má sídlo v Hallandale na Floridě a zástupce téměř po celém světě. Globální počet nezávislých uznávaných států je 197 a Zumba působí v současné době ve 180 státech světa. Tím má možnost ohromit 91% nezávislých uznávaných zemí a tím pádem i nejvíce zákazníků. Vzhledem k tomu, že je společnost celosvětová, má možnost získávat ty nejlépe kvalifikované pracovníky a ovlivňovat velmi širokou část populace.

II. Technologické

Pro každou společnost působící v jakémkoliv oboru je v dnešní době velmi důležité sledovat veškeré pokroky v technologiích a v technikách daného oboru. Trh v oblasti fitness kultury je stále vyvíjejícím se oborem zaměřeným hlavně na výsledky a pocity zákazníka a na jeho uspokojení. Ve 21. století již není pro globální společnost možné, aby nevyužívala komunikační a informační technologie. Jelikož společnost má jen jedno hlavní sídlo a působí celosvětově, tak musí klást důraz na zajištění kvalitní technologie pro komunikaci a stále sledovat inovace a modernizovat zastaralé systémy. Důležité zaměření na techniky a technologie je také v oblasti propagace, jejíž zásluhou je společnost známá široké veřejnosti a dalším potencionálním zákazníkům.

Pro společnost, která se chce udržet na vysoké úrovni, je podstatné být ve všech technologických ohledech v oboru o krok napřed a disponovat nejkvalitnějšími a nejnovějšími technologiemi. Vzhledem k neustálému pokroku a nutnosti držet krok s dobou si společnost vytvořila širokou technickou podporu v podobě administrátorů

specializujících se na propagaci a komunikaci na sociálních sítích nejen s cílovou skupinou osob. Příkladem může jít například skupina Zumba Fitnees na Facebooku, twitteru, google+, youtube, instagramu a pinterestu. Byla rovněž založena různá internetová fóra pro Zumba® instruktory zaměřující se na komunikaci a sdílení zkušeností například: <https://www.zumba.com/enUS/login?redirect=http%3A%2F%2Fcommunity.zumba.com>. Společnost taktéž využívá nejnovějších prostředků, které jsou v současné době dostupné na trhu, s ohledem na herní sektor využívající například Xbox360 a Kinect. Mimo jiné se soustřeďuje na vývoj aplikací pro různé mobilní platformy.

III. Ekonomické

Předpoklad vývoje světové ekonomiky v roce 2014 je rychlý růst se snížením rizika neočekávaných krizí. Významnými ekonomickými faktory jsou vývoj inflace, měny, hrubého domácího produktu a míra nezaměstnanosti. Tyto faktory jsou v dnešní globální ekonomice velmi proměnné, a proto není zcela na místě se jimi v rámci této práce zabývat. Rovněž vzhledem k faktu, že informace zde uvedené by nemusely být v okamžiku obhajoby již aktuální.

IV. Legislativní

Právní a legislativní faktory tvoří a ovlivňují mezinárodní i vnitrostátní politické změny a úkony, které mají vliv i na tržní situaci podniku. Každý podnik je povinen akceptovat zákony a kontrolovat změny a novely zákonů platící v daném oboru. Další podstatnou právní náležitostí jsou ustanovené zákony, které chrání společnosti a zároveň také zákazníky.

Společnost Zumba Fitness, LLC se v první řadě zaměřila na patentování ochranné známky většiny svých prvků (např. logo, název a taneční programy). Je na místě ovšem podotknout, že legislativa ve Spojených státech amerických a v České republice je dosti odlišná a právě tento fakt může činit řadu problémů. Příkladem mohou být instruktorské certifikáty Zumba® Fitness. Ve Spojených státech amerických jsou dosavadní certifikáty dle právních norem plně dostačující pro vykonávání lekcí Zumby a podnikání, ale na českém trhu dává certifikát jen pravomoc říkat si Zumba® instruktor a nazývat své lekce Zumba®. V České republice je Zumba®

chápana jako fitness program, proto musí mít každý instruktor akreditovaný certifikát Ministerstvem školství České republiky nebo působit pod akreditovaným garantem.

V. Ekologické faktory

V současnosti se stále více v podnikání zaměřujeme na ekologii a životní prostředí. Dlouhou dobu se v minulosti na dané problémy nekladl důraz, ale až poté co si lidé začali uvědomovat, že podmínky, ve kterých žijeme, si tvoříme sami a některé negativní vlivy, které způsobuje průmysl, či jiní činitelé jsou nevratné. Každý podnik by měl mít zájem zanechat budoucím generacím vysokou úroveň životního prostředí.

Zumba Fitness, LLC nevytváří žádné nezdravé či škodlivé látky, které by měly negativní vliv na životní prostředí. Samozřejmě se při běžném provozu společnosti nelze vyhnout škodlivým vlivům, jakými jsou škodliviny vzniklé z používání přepravních vozidel, použité materiály při tisku propagačních materiálů a jejich odpad apod. Pro odstranění daných škodlivých látek ve velké většině společnost využívá pomoc odborníků na ekologickou likvidaci.

3.6 Strategie společnosti

Strategie společnosti Zumba Fitness, LLC vychází z dlouhodobého hlediska zaměřující se na uspokojení potřeb zákazníků. Formování samotné strategie byl dlouhodobý proces, kterému nezbytně předcházela situační analýza popsána výše v návaznosti na marketingovou analýzu 5C, která je rovněž zmíněna v teoretické části bakalářské práce. Skládá se z:

- 1C - Společnost svou odpovědí na 1C definovala uspokojení potřeb zákazníků prostřednictvím samotné radosti z pohybu a tance nehledě na věkovou strukturu.
- 2C - Společnost potřebuje k uspokojení potřeb zákazníků silnou základnu instruktorů s kontinuálním vzděláváním v programu Zumba®, dále je to inovace stávajících produktů v portfoliu společnosti a vytváření zcela jedinečných a nových produktů.
- 3C - Mezi hlavní identifikovatelné konkurenty spadá fitness program PILOXING, který bude analyzován v komparaci s programem Zumba® v další části této práce.

- 4C - Společnost uskutečňuje spolupráci s nahrávacími studii a známými osobnosti, které propagují fitness program Zumba® napříč celým světem.
- 5C - Společnost vnímá silný technologický vliv jako příležitost k dynamické propagaci a okamžité komunikaci napříč všema světadíly. S celosvětovou působností však přichází problémy z oblasti právních aspektů jednotlivých zemí, viz Analýza makroprostředí.

Po zodpovězení výše uvedených otázek si společnost vytyčila svou strategii zaměřenou primárně na maximální uspokojení potřeb zákazníků. K tomuto cíli je využita strategie rozvoje produktu vycházející z konceptu Ansoffovi matice. Na existující trh s fitness programy společnost Zumba vstoupila se zcela novým produktem, který neměl v době svého příchodu žádného přímého konkurenta. Jednalo se o zcela nový styl kloubící radost z pohybu, hudby a kolektivního cvičení. Společnost svým produktem vytvořila i zcela nové trhy, a proto se zde snoubí strategie rozvoje produktu se strategií diverzifikace, kdy nový produkt vstupuje na zcela nový trh.

Z četnosti strategií, které kdy vznikly, uplatňuje společnost strategii tržního vůdce, kterou definoval významný autor působící v oblasti managementu a marketingu Philip Kotler. Společnost Zumba usiluje o udržení své výsostní tržní pozice, rozšířením celkového trhu získáním nových uživatelů a udržení stávajícího tržního podílu neustálou inovací fitness programů Zumba®. Dle Portera, který definoval tři typy všeobecných konkurenčních sil, si společnost vybrala strategii diferenciaci, kde je kladen vysoký důraz na dílčí prvky marketingového mixu, které jsou popsány výše.

4 KOMPARACE PILOXINGU A FITNESS PROGRAMU

ZUMBA®

Tato část práce je zaměřena na menší komparaci dvou velmi si podobných skupinových fitness programů. Hlavním cílem je poukázat jaký vliv může mít nedostatečná propagace a neúplné využití všech dostupných marketingových prostředků na společnost v porovnání s konkurencí, která tyto prostředky na druhé straně využívá v maximální možné míře. Řeč tedy bude o společnosti a programu PILOXING® vs. ZUMBA®.

PILOXING® je program spojující pilates, box a tanec. Zaměřuje se na fitness techniky, jak spálit maximum kalorií, vybudovat štíhlou postavu a zvýšit fyzickou odolnost. Marketingová koncepce fitness programu PILOXING® se snaží následovat již ověřenou strategii společnosti Zumba Fitness, LLC jen není natolik progresivní, globální a promyšlená jako je tomu u Zumba Fitness, LLC.

	Zumba Fitness®	PILOXING®
Charakter:	Spojení zábavy a tance s dynamickou hudbou	Spojení ohebnosti pilates, rychlosti boxu a tanečních kreací
Rok vzniku:	2001	2011
Kolekce oblečení:	kombinace všech barev pro ženy, muže a děti	kombinace jen 4 barev jen pro ženy
Propagace na sociálních sítích-počet fanoušků:	necelých 7.000.000	necelých 40.000
Rozšíření ve světě:	180 zemí	89 zemí
Programy:	11	3
Charitativní činnost:	ANO	NE
Vztahy v rámci programu:	spirituální význam	Zaměření na psychický a fyzický pocit

Tab. 1 – Komparace fitness programu Zumba® a PILOXING®

Během komparace programů Zumba Fitness® a PILOXINGU® se budu zaměřovat především na aspekty, které jsou popsány výše v tabulce. Hlavním cílem této

komparace bude srovnání marketingové strategie obou společností s poukazem na nedostatečnou aplikaci ze strany konkurence a z ní plynoucí nemožnosti dosáhnout stejného věhlasu a oblíbenosti jaké zaujímá společnost Zumba Fitness, LLC.

Charakteristiky společností se liší především svým zaměřením a spojením stylů pohybu. Je nutné zmínit, že PILOXING je o poznání fyzicky náročnější, a právě i tato skutečnost značně zúží cílovou skupinu zákazníků, kterým je určen. Na rozdíl od Zumby, která na druhé straně naskýtá možnosti všem věkovým skupinám a všem úrovním zákazníků aktivně se zapojit do různých programů. V současné době se v rámci Zumba® programů vyděluje 11 základních typů cvičení, rozdělených dle kombinace pohybu, náročnosti, kreací či prostředí ve kterém se realizují. Na druhé straně PILOXING® k dnešnímu dni obsahuje toliko 3 základní programy, které například postrádají cvičení pro děti, seniory či osoby tělesně postižené.

Velkým rozdílem, který je rovněž možné vypořádat z tabulky, je rok ve kterém se společnosti objevují na trhu. Společnost Zumba® přichází se svou inovativní strategií již v roce 2001, což jí i díky správnému načasování vynáší během několika následujících let zcela bezkonkurenční postavení. O PILOXINGU se to ovšem nedá říci. Ten se objevuje až v roce 2011. V tomto období je trh se skupinovými fitness cvičeními zcela přesycen a je pro mnohem těžší prorazit.

Kromě cvičení společnost Zumba Fitness, LLC zaměřuje svou pozornost rovněž na všechny dostupné typy propagace. Jedním z velmi povedených tahů je vydávání vlastní pestrobarevné a nápadité kolekce sportovního oblečení a obuvi a to jak pro ženy, tak pro muže. Podobný tah v rámci propagace zvolila rovněž společnost PILOXING. Její kolekce oblečení však není tak populární. Je to dáno dvěma základními skutečnostmi: jednak je její kolekce oblečení ryze dámská a jednak kombinuje toliko 4 základní barvy. Proto po čase došlo k tomu, že se oblečení zdálo zákazníkům omšelé a nijak nápadité. Dalším z velmi dobře promyšlených marketingových tahů ze strany společnosti Zumba Fitness, LLC je její četná účast na různých charitativních projektech. V rámci této činnosti často vystupuje sám zakladatel společnosti Alberto Pérez. Společnost se začala charitativní činnosti aktivně věnovat již dva roky po svém založení. I tato skutečnost ji vynesla značnou popularitu a rozšíření, jelikož byla do té doby jedinou společností z oblasti skupinového fitness, kterou to napadlo. Se zapojením do charitativní činnosti taktéž souvisí i vztahy v rámci programu a posílání samotné firmy.

V komparaci s PILOXINGEM se nezaměřuje toliko na redukci váhy a vybudování si dobré kondice. Zumba jde v tomto ohledu mnohem dál. Snaží se o osvětu. O předání radosti z pohybu a vytvoření zcela nového stylu založeného na zdravé stravě, pohybu, radosti a dynamičnosti. I díky tomu se dostává do podvědomí svých zákazníků daleko rychleji a na cílovou skupinu působí daleko invazivněji než obyčejný cvičební program.

Poslední ne ovšem méně významnou diferencí v rámci komparace je využívání všech dostupných prostředků či komunikačních kanálů v rámci propagace. Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole Zumba Fitness, LLC používá všechny možné dostupné prostředky čítající televizi, sociální sítě, osvětovou činnost, rozsáhlý sortiment oblečení či počítačové hry. Společnost PILOXING ovšem v tomto ohledu značně zaostává. Její aktivita na sociálních sítích není tak rozsáhlá (působí toliko na facebooku a twitteru) a naprosto opomíjí například možnosti, jako jsou mobilní aplikace či hudební průmysl.

ZÁVĚR

Hlavním cílem této bakalářské práce byla analýza strategického marketingu společnosti Zumba Fitness, LLC, která je na trhu fitness programů zcela jedinečná a přináší mnoho nových prvků. Mezi ně můžeme zařadit dokonale propracovaný systém instruktorů působících po celém světě, charitativní činnosti či skvěle zvládnutou propagaci prostřednictvím nových informačních technologií, systémů a trendů. Zde můžeme zařadit působnost na sociální síti Facebook se silnou uživatelskou základnou čítající okolo 7 milionů fanoušků. V návaznosti společnost rovněž působí na Twitteru, Pinterestu, Google+, Instagramu a videokanálu Youtube.

Analýza marketingové strategie firmy pokrývá všechny důležité aspekty, které jsou pro tuto oblast stěžejní. Jedná se o studium základních cílů, poslání a vizí společnosti. Dále analyzování marketingového mixu, který je nezbytnou součástí marketingového řídicího procesu. K vlivným prvkům marketingového mixu patří silná značka Zumba®, jež se stala základním motivem pro související propagaci produktů, které se pojí s myšlenkou Zumba® Spirit. Po marketingovém mixu přišla na řadu analýza mikroprostředí s využitím Porterova modelu pěti konkurenčních sil, ve kterém byl identifikován potenciální konkurent v podobě fitness programu šířící se pod názvem PILOXING®. Tento přicházející konkurent byl následně vybrán pro závěr bakalářské práce, kde došlo k přímé komparaci s fitness programem Zumba®.

Součástí práce byla taktéž identifikace a analýza samotné strategické koncepce společnosti Zumba Fitness, LLC vycházející z metod 5C, Ansoffovi matice, SWOT analýzy a studia marketingového makroprostředí podniku.

Z celkového kontextu práce lze tedy shrnout, že díky využití skvěle propracované marketingové strategie společnosti, správnému načasování a neustálé inovaci dodnes drží společnost Zumba Fitness, LLC naprostý prim ve své oblasti a pro její potenciální konkurenty je velmi obtížné ji dostihnout.

ANOTACE

Příjmení a jméno autora: Gabriela Jeckelová

Instituce: Moravská vysoká škola Olomouc

Název práce v českém jazyce: Marketingová strategie společnosti Zumba Fitness, LLC

Název práce v anglickém jazyce: Marketing strategy of company Zumba Fitness, LLC

Vedoucí práce: Ing. Mgr. Renáta Pavlíčková, MBA

Počet stran: 57

Počet příloh: 4

Rok obhajoby: 2014

Klíčová slova v českém jazyce: marketing, marketingové koncepce, marketingový mix strategie, strategický marketing, marketingový plánovací proces, SWOT analýza, Porterova analýza, marketingový plán a jeho implementace,

Klíčová slova v anglickém jazyce: marketing, marketing conception, marketing mix, strategy, strategic marketing, marketing planning process, SWOT analysis, Porter analysis, marketing plan and its implementation

Bakalářská práce se zabývá strategickým marketingem a jeho aplikací u společnosti Zumba Fitness, LLC. V počátcích práce jsou vysvětleny základní pojmy vztahující se k tématu, jako je marketingový mix. Ten je následně analyzován a rozveden v souvislosti se samotným fungováním společnosti Zumba Fitness, LLC. Je osvětlen pojem strategického marketingu a jeho procesu, přičemž hlavní pozornost je zaměřena na jeho jednotlivé fáze tj: realizační, aplikační a kontrolní, a to jak v části teoretické tak i praktické. Cílem bakalářské práce je analýza strategického marketingu Zumba Fitness, LLC s poukazem na jeho přednosti a taktéž ne příliš využívané prostředky v doposud rozvíjející se oblasti skupinového fitness. V úplném závěru je provedena krátká komparace s piloxingem podobající se Zumbě ale právě díky neúplnému využití marketingu a možností, jenž skýtá, se tomuto cvičení nedaří dosáhnout bezkonkurenčního postavení Zumbly v této oblasti.

This bachelor thesis deals with strategic marketing and its application to the Zumba Fitness, LLC company. In the beginning of the thesis, basic concepts related to the topic are explained, such as the marketing mix. It is then analyzed and developed in relation

with the actual operation of the Zumba Fitness, LLC company. It sheds light on the concept of strategic marketing and its process, during which the main focus is directed upon its individual phases ie: implementation, application, and control, in both the theoretical and practical parts. The aim of the thesis is the analysis of the strategic marketing of Zumba Fitness, LLC, with reference to its strengths, and thereby also not regularly used means in the thus far developing area of group fitness. In the conclusion of the thesis, a quick comparison is made with Piloxing, similar to Zumba, but due to incomplete utilization of marketing and options, the exercise does not succeed in reaching an unrivaled position for Zumba in this field.

LITERATURA A PRAMENY

Bibliografie

- I. BERMAN, R. Barry, EVANS, R. Joel. *Retail Management: A Strategic Approach*. 11. vyd. Pearson Prentice Hall, 2009. 654 s. ISBN 978-01-324-6550-2
- II. HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2. rozšířené a aktualizované vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 204 s. ISBN 80-247-0447-1.
- III. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*, 1. vyd. Grada Publishing. 2008. 272 s., ISBN 978-80-247-2690-8.
- IV. KAŇOVKÁ, Lucie, ŠIMBEROVÁ, Iveta a TOMÁŠKOVÁ, Eva. *Strategický marketing*, 3. doplněné vyd. Ing. Zdeněk Novotný CSc. 2006. 69 s., ISBN 80-7355-067-9.
- V. KNIGHT, Petr. *Vysoce efektivní marketingový plán: 15 kroků k úspěchu v podnikání*. 1. vyd. Grada Publishing, 2007. 143 s. ISBN 978-80-247-1999-3
- VI. KOTLER, Philip., KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*, 12. vyd. Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5
- VII. KOTLER, Philip., WONG, Veronica., SAUNDERS, John a AMSTRONG, Gary. *Moderní marketing*, 4. evropské vyd Grada Publishing. 2007. 1048 s., ISBN 978-80-247-1545-2
- VIII. MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Grada Publishing. 2007. 252 s., ISBN 978-80-247-1911-5.
- IX. PÉREZ, Beto, GREENWOOD-ROBINSON, Maggie. *Zumba: bavte se a zhubněte tancem! : nebojte se zumba diety !* 1. vyd. Ikar, 2010. 294 s. ISBN 978-802-4913-650.
- X. PORTER, Michael Eugene. *Konkurenční strategie*, 2. vyd. Victoria Publishing. 1994. 403 s. ISBN 978-80-856-0511-2
- XI. SOLOMON, Michael R, MARSHALL, Greg W a STUART, Elnora W. *Marketing očima světových marketing manažerů*, 1. vyd. Computer Press a.s. 2006. 572 s., ISBN 80-251-1273-X.

Internetové stránky

- I. *American marketing association* [online], [cit. 2014-05-08] Dostupné na WWW: <<https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/About.aspx?clicksrc=footer>>.
- II. *Brainwriting* [online], [cit. 2014-05-08] Dostupné na WWW: <<http://www.managetrainlearn.com/page/brainwriting> >.
- III. *Clasees Zumba®*[online], [cit. 2014-05-08] Dostupné na WWW: <<http://www.zumba.com/en-US/party/classes/class-zumba-fitness> >.
- IV. ČEVELOVÁ, Magdalena. *Marketingový plán snadno a rychle* [online], [cit. 2014-05-08] Dostupné na WWW: <<http://www.slideshare.net/Madlacevelova/marketingov-pln-snadno-a-rychle> >.
- V. HÁLEK, Vítězslav. *Management: informace k přednáškám* [online], Červenec 2014, [cit. 2014-05-08] Dostupné na WWW: <http://www.google.cz/imgres?imgurl=http%3A%2F%2Fhalek.info%2Fwww%2Fprezentace%2Fmarketingprednasky5%2Fobrazky%2F01_marketingova_koncepce.png&imgrefurl=http%3A%2F%2Fhalek.info%2Fwww%2Fprezentace%2Fmarketing-prednasky5%2Fmprp5-print.php%3Fprojection%261%3D01&h=404&w=960&tbnid=5M0G2Gm331hVM%3A&zoom=1&docid=d5ot2jgr576E1M&ei=Y76U8u3Ooye7AaQuYHwBg&tbm=isch&client=firefox-a&ved=0CB4QMygAMAA&iact=rc&uact=3&dur=574&page=1&start=0&ndsp=15 >.
- VI. CHAPMAN, Alan. *SWOT analysis* [online], [cit. 2014-05-08] Dostupné na WWW: <<http://www.businessballs.com/swotanalysisfreetemplate.htm>>.
- VII. KOTLER MARKETING GROUP. *Dr. Philip Kotler* [online], [cit. 2014-05-08] Dostupné na WWW: <<http://www.kotlermarketing.com/phil1.shtml>>.
- VIII. KOTLER, Philip., LEVY, Sidney. *Broadening the Concept of Marketing* [online], [cit. 2014-05-08] Dostupné na WWW: <<http://www.commerce.uct.ac.za/managementstudies/Courses/bus2010s/2007/Nicole%20Frey/Readings/Journal%20Articles/Classics/Broadening%20the%20marketing%20concept.pdf> >.
- IX. KOUKAL, Jiří., *Teoretické koncepty* [online], květen 2012, [cit. 2014-05-08] Dostupné na WWW: <<https://www.google.cz/search?q=porterova+anal%C3%BDza&client=firefox->

a&rls=org.mozilla:eUS:official&channel=sb&tbn=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ei=cKe7U_TIC8zo7AbvwYHoCQ&ved=0CCoQsAQ&biw=1366&bih=657#facrc=_&imgdii=_&imgrc=QCWc38A2FWMIrM%253A%3BJJ2XHMBZcQUd3M%3Bhttp%253A%252F%252Fwww.jirikoukal.com%252Fstrategie-rizeni%252Fteoreticke-koncepty%252Ffiles%252Fcz_hybne0301-si0301ly---porterxxx-2.gif%3Bhttp%253A%252F%252Fwww.jirikoukal.com%252Fstrategie-rizeni%252Fteoreticke-koncepty%252Fpage5.html%3B400%3B278.>.

- X. *Výroky slavných* [online], Květen 2005, [cit. 2014-05-08] Dostupné na WWW: <http://www.vyroky-slavnych.cz/motta/charles-revson-vyroky/> >.
- XI. *Managmentmania* [online], Červen 2012, [cit. 2014-05-08] Dostupné na WWW: < <https://managementmania.com> >.
- XII. *Marketingový mix* [online], leden 2009, [cit. 2014-05-08] Dostupné na WWW: < <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/marketing/n:16409/Marketingovy-mix> >.
- XIII. PAVLEČKA, Václav. Historie marketingu. *Marketing journal: zajímavosti moderního marketingu* [online], Prosinec 2008, [cit. 2014-05-08] Dostupné na WWW: < http://www.m-journal.cz/cs/marketing/uvod-do-marketingu/historie%20marketingu__s299x381.html >.
- XIV. ROTHWELL, Phil., *What is A SWOT Analysis?* [online], květen 2010, [cit. 2014-05-08] Dostupné na WWW: < http://www.freshbusinessthinking.com/business_advice.php?AID=5743&Title=What+Is+A+SWOT+Analysis#.U7rmjpR_t6w >.
- XV. *Strategická situační analýza* [online], [cit. 2014-05-08] Dostupné na WWW: <http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza>.
- XVI. *SWOT analýza* [online], [cit. 2014-05-08] Dostupné na WWW: < <http://www.sunmarketing.cz/nastroje/slovník/swot-analyza> >.
- XVII. *Turbo charge your career* [online], [cit. 2014-05-08] Dostupné na WWW: < <http://careers.zumba.com/> >.

XVIII. *Zumba Fitness, LLC* [online], [cit. 2014-05-08] Dostupné na WWW:
<<https://connect.data.com/company/view/ovEm-Qm9HjPwFMDpA7ZL4Q/zumba-fitness> >.

Časopisy

- I. ANDRESON, C. James, HAKANSON, Hakan. Dyadic Bussiness Relationshipsd within a Business Network Context, *Journal of Marketing*, ISSN 0022-2429. 1994, č. 6, str. 8.
- II. LEVITT, Marketing Myopia, *Harvard business Review*, ISSN 0017-8012. 1960, č. 5, str. 50.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 - Základní diagram marketingu, zdroj: vlastní zpracování.....	8
Obr. 2 - Srovnání prodejní a marketingové koncepce	14
Obr. 3 - Holistický marketing	15
Obr. 5 - Vlivy působící na strategický marketing společnosti.....	20
Obr. 6 - Strategický marketingový proces, zdroj	22
Obr. 7 - Porterova analýza konkurenčních sil, zdroj	24
Obr. 8 - SWOT analýza	26
Obr. 9 - Implementace strategie.....	31

SEZNAM TABULEK

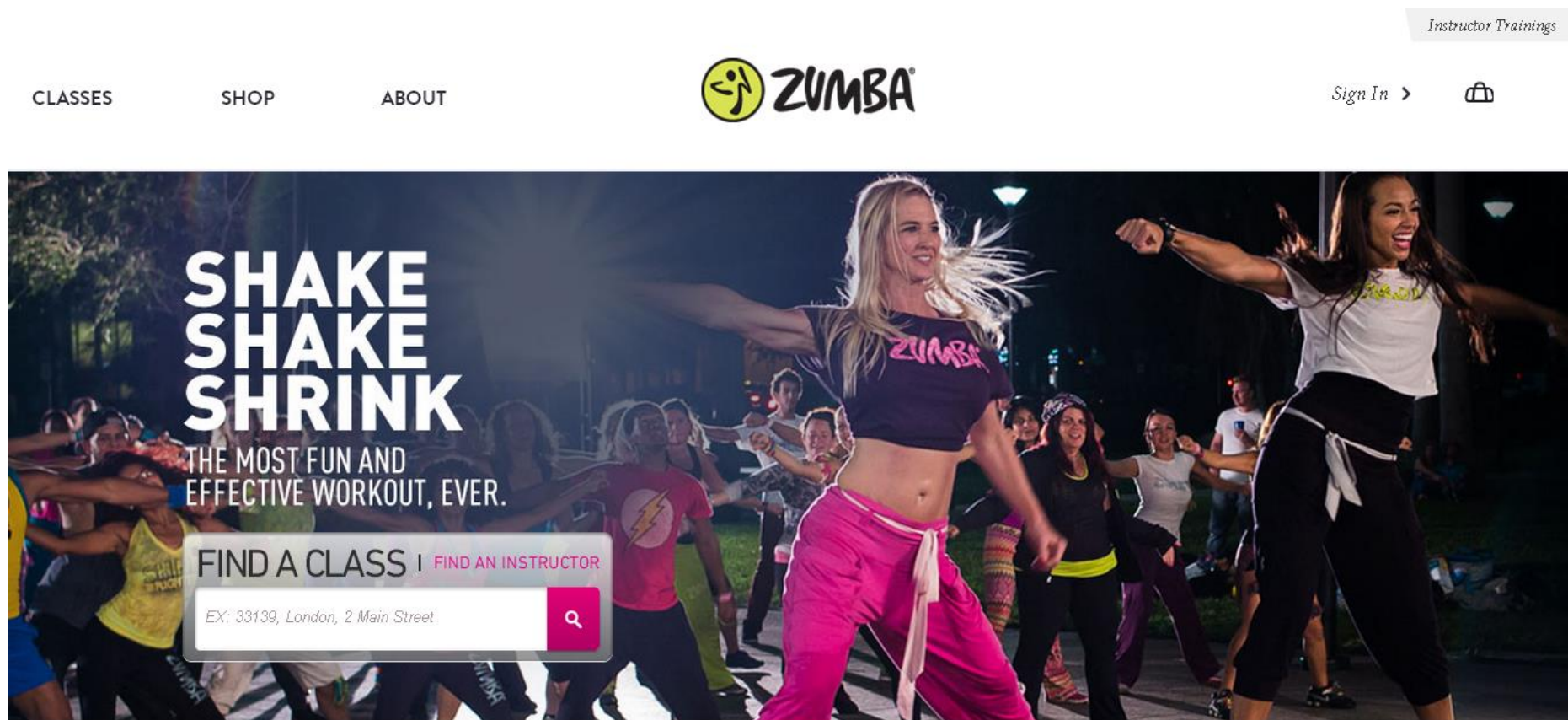
Tab. 1 – Komparace fitness programu Zumba® a PILOXING®.....	45
---	----

SEZNAM PŘÍLOH


Příloha 1 – Internetový portál společnosti Zumba Fitness, LLC	58
Příloha 2 – Propracovaný systém propagace společnosti Zumba Fitness, LLC.....	59
Příloha 3 – Charitativní činnosti společnosti Zumba Fitness, LLC	60
Příloha 4 – Fitness program Zumba® pro všechny věkové kategorie.....	61

PŘÍLOHY

Příloha 1 – Internetový portál společnosti Zumba Fitness, LLC



Příloha 2 – Propracovaný systém propagace společnosti Zumba Fitness, LLC



The banner is divided into three sections. The first section on the left shows a pair of colorful sneakers (pink, purple, and green) with the word "FOOTWEAR" below them. The middle section shows a collection of Zumba DVDs, a purple box, and two yellow dumbbells with the word "DVDS" below them. The right section shows a tablet and a smartphone displaying the Zumba Dance App interface, with a badge that says "App Store BEST OF 2013" and the word "ZUMBA DANCE APP" below them.

FOOTWEAR

DVDS

ZUMBA DANCE APP

CLASSES
About our Classes
Find a Class
Find an Instructor
Become an Instructor

INSTRUCTORS
Sign in as a Zin
Find Training

SHOP
Must Haves
Women
Men
Swimwear
Accessories

ABOUT ZUMBA
Learn About Zumba
Zumba for gyms
Zumba Life Blog

SUPPORT
FAQs
Contact Us
Support Hours
Return Policy
Shipping Policy

ELSEWHERE
f t p g+ You Tube i

GET THE LATEST ZUMBA NEWS, PROMOS & EVENTS.

Enter your email **JOIN**

Příloha 3 – Charitativní činnosti společnosti Zumba Fitness, LLC



Příloha 4 – Fitness program Zumba® pro všechny věkové kategorie

