

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE



MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE / TITLE OF THESIS

Marketingový mix společnosti Herbalife Ltd. pro český trh / Marketing mix of Herbalife Ltd. for the Czech market

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Leden / 2016

JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Dan Šimek / MBA 30

JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ing. Helena Smolová, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval samostatně, a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř. k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 20. 11. 2015, Praha

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych tímto poděkoval vedoucí mé diplomové práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při jejím zpracování.

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Hlavním cílem práce bylo provést rozbor marketingového mixu společnosti Herbalife Ltd. pro český trh, zhodnotit jej a předložit doporučení pro jeho další vývoj. Dílčími cíli bylo provést rozbor výrobové, cenové, distribuční a komunikační politiky sledované společnosti. Na podkladě informací o struktuře marketingového mixu a aktuálním využívání jeho jednotlivých nástrojů byl sestaven ucelený pohled na marketingový mix společnosti se zhodnocením po jeho jednotlivých složkách a navržena doporučení pro jeho další vývoj.

2. Výzkumné metody:

Rozbor vybraných primárních a sekundárních zdrojů, na základě kterého byla sestavena literární rešerše. Rozbor a vyhodnocení marketingového mixu sledované společnosti s využitím absolutního a relativního srovnání, analogie a indukce.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Výrobový mix pro český trh zahrnuje 59 produktů v pěti produktových řadách, které dobře naplňují potřeby zákazníka preferujícího zdravý aktivní životní styl na všech úrovních komplexního produktu. Vysoká konzistence sortimentu zvyšuje pravděpodobnost opakovaného prodeje. Rozsah nabídky klade vysoké nároky na udržení kontroly nad obsahem tvrzení Členů o sortimentu. Kalkulace velkoobchodních cen je komplikovaná a nepřehledná. Důsledkem používání různých základů pro kalkulaci slev a přičítání dalších položek je výrazná deformace slevové škály i výše vyplácených odměn. Srovnání ceny referenčního produktu v 13 evropských zemích ukázalo luxusní cenový pozicioning v ČR. V roce 2014 85,6 % českých Členů Herbalife nevytvářelo distribuční strukturu a 92 % Členů mělo ekonomické přínosy výhradně ze slevy na ceně produktů. Strategie komunikačního tlaku byla zaměřena na členskou základnu a v omezené míře byl uplatňován i komunikační tah prostřednictvím médií. Komunikace zahrnovaly produktovou reklamu, spotřebitelské soutěže a populárně vědecké články předních zahraničních i českých odborníků a sponzorovaných sportovců. Podpora distribučního týmu zahrnovala prodejní pomůcky, pobídkový bonus, vzdělávací a zážitkové akce a program dovolených. Přímý marketing byl cílen na vlastní členskou základnu s využitím tištěných i elektronických médií a propracovaného globálního objednávkového systému.

4. Závěry a doporučení:

Výrazné omezení počtu položek nabízeného sortimentu v položkách s malým objemem prodeje. Zjednodušení a narovnání deformované kalkulační velkoobchodních cen a členských odměn. Výrazná změna cenové strategie se zohledněním parity české kupní síly. Zavedení povinného profesního vzdělávání vedoucích Členů pro dlouhodobé zvýšení úrovně jejich práce. Zavedení statutu „Privilegovaný zákazník“ bez nutnosti placeného členství Herbalife. Akcentování komunikační strategie tahu a změna mediálního reklamního mixu. Vypuštění zkrslující položky „tržby v doporučených maloobchodních cenách“ z komunikace a finančních výkazů společnosti. Zorganizování řady lokálních akcí zaměřených na zdravý a aktivní životní styl pro podporu a propagaci uvedeného souboru navrhovaných změn.

KLÍČOVÁ SLOVA

Marketingový mix, produkt, cena, distribuce, komunikace

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The main objective of the thesis was to assess the marketing mix of Herbalife Ltd. for Czech market, to evaluate it and to propose recommendations for its further development. Partial goals were taken to assess its product, price, distribution and communication policies. Overall view of the company's marketing mix was created based on information on its structure and actual use of its tools and recommendations were proposed for its further development.

2. Research methods:

Evaluation of selected primary and secondary sources, based on which a literature review was created. Evaluation and assessment of the marketing mix using absolute and relative comparison, analogy and induction.

3. Result of research:

Product mix consists of 59 products in five product lines which meet the needs of customers preferring healthy active lifestyle at all levels of the complex product. High consistency of the product range increases the probability of repeated sales. The size of the range creates high demands on control over content of Members product claims. Calculation of wholesale prices is confusing. The consequence of using different bases for calculating discounts and adding other items to the price is significant deformation of discount scale and compensation plan. Comparison of prices of reference product in 13 EU countries showed luxury price positioning in Czech. In 2014, 85.6% of Czech Members didn't create distribution structure and 92% of Members had economic benefits only from discounted products. Communication push-strategy was focused on Members and also limited pull-strategy was applied through media. Communications included product advertising, consumer competitions and popular-scientific articles of leading foreign and Czech experts and sponsored athletes. Support for the distribution team included sales aids, incentive bonus, educational events and vacations program. Direct marketing targeted its own Members using printed and electronic media and sophisticated global ordering system.

4. Conclusions and recommendation:

Significant reduction of the number of low sales volume products offered. Simplification of calculation of wholesale prices and rewards. Significant change of pricing strategy, minding purchasing power parity Czech. Introduction of mandatory professional training for senior Members. Introduction of "Privileged Client" without a paid membership. Change of the advertising strategy and media mix. Discontinuation of using "retail sales in recommended retail price" in communications and financial statements. Organizing a series of local events focused on healthy and active lifestyle to support and promote the set of proposed changes.

KEYWORDS

Marketing mix, product, price, distribution, communication

JEL CLASSIFICATION

M310 Marketing
M370 Advertising

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Dan Šimek
Studijní program:	Master of Business Administration (MBA)
Studijní obor:	Master of Business Administration
Studijní skupina:	MBA 30
Název DP:	Marketingový mix společnosti Herbalife Ltd. pro český trh
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1. Úvod2. Teoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none">2.1. Principy marketingu2.2. Marketingový mix v teorii2.3. Metodika práce3. Analyticko-praktická část<ol style="list-style-type: none">3.1. Představení analyzované společnosti3.2. Rozbor marketingového mixu sledované společnosti3.3. Návrhy a doporučení úprav marketingového mixu4. Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• BOUČKOVÁ, J. et al. <i>Marketing</i>. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2003. ISBN 978-80-7179-577-3.• FORET, M. <i>Marketingová komunikace : získání pozornosti zákazníků a naplnění jejich očekávání</i>. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-811-2.• KOTLER, P. et al. <i>Moderní marketing</i>. 4. evropské vyd. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.• KOTLER, P., KELLER, K. <i>Marketing management</i>. 4. vyd. Praha : Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.• ZAMAZALOVÁ, M. et al. <i>Marketing</i>. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha : C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-115-4.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 20.6. 2015• Zpracování teoretické části do 20.8. 2015• Zpracování analyticko-praktické části do 20.10. 2015• Finální verze práce do 20.11. 2015
Vedoucí práce:	Ing. Helena Smolová, Ph.D.

Prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 14.6.2015

Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof. Ing. Milan Žák CSc.
DN: c=CZ, cn=Prof. Ing. Milan Žák CSc., o=Vysoká škola ekonomie a managementu, o.p.s., title=Rektor, serialNumber=ICA - 10340169, serialNumber=IDCCZ 113308764
Datum: 2015.06.14 15:52:06 +02'00'

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

Obsah

1	Úvod	1
2	Teoreticko-metodologická část.....	3
2.1	Principy marketingu	3
2.1.1	Koncepce řízení tvorby hodnot	3
2.1.2	Marketingové prostředí	4
2.2	Marketingový mix v teorii.....	5
2.2.1	Výrobek a výrobní politika.....	6
2.2.2	Cena a cenová politika	8
2.2.3	Distribuce a distribuční politika	9
2.2.4	Komunikace a komunikační politika.....	11
2.2.5	Složky marketingové komunikace	13
2.2.5.1	Reklama	14
2.2.5.2	Podpora prodeje	15
2.2.5.3	Osobní prodej.....	16
2.2.5.4	Vztahy s veřejností.....	17
2.2.5.5	Přímý marketing.....	18
2.3	Metodika práce	20
3	Analyticko-praktická část	22
3.1	Představení analyzované společnosti.....	22
3.1.1	Základní údaje o české pobočce společnosti	22
3.1.2	Organizační struktura	22
3.1.3	Historický vývoj	23
3.1.4	Podnikatelský koncept a distribuční systém.....	25
3.1.5	Vybrané údaje o finanční struktuře společnosti Herbalife	25
3.2	Rozbor marketingového mixu sledované společnosti	28
3.2.1	Produktový mix	28
3.2.2	Cenový mix	35
3.2.3	Distribuční mix.....	39
3.2.4	Komunikační mix.....	43
3.2.4.1	Reklama	43
3.2.4.2	Podpora prodeje	47
3.2.4.3	Osobní prodej.....	49

3.2.4.4	Vztahy s veřejností.....	50
3.2.4.5	Přímý marketing.....	51
3.3	Návrhy a doporučení úprav marketingového mixu	53
3.3.1	Zhodnocení produktového mixu	53
3.3.2	Zhodnocení cenového mixu	54
3.3.3	Zhodnocení distribučního mixu	55
3.3.4	Zhodnocení komunikačního mixu.....	56
3.3.5	Navrhované změny marketingového mixu Herbalife pro český trh	57
4	Závěr.....	60
Literatura		
Přílohy		

Seznam zkratk

3C	Customers demand, Costs, Competitors; poptávka zákazníků, náklady, ceny konkurence
4C	Customer value, Customer cost, Convenience, Communication; hodnota pro zákazníka, výdaje zákazníka, dostupnost řešení, komunikace
4P	Product, Price, Place, Promotion; výrobek, cena, distribuce, komunikace
5C	Cost, Competence, Comparability, Competition, Communication; náklady, co produkt umí, srovnatelnost, přístup konkurence, co produkt komunikuje
5M	Mission, Money, Message, Media, Measurement; specifikace cílů rozpočtu, sdělení, medií a měření výsledků
abs.	absolutní
apod.	a podobně
AV	audiovizuální
cGMP	current Good Manufacturing Practices; aktuální správná výrobní praxe
CSR	Corporate Social Responsibility; firemní společenská odpovědnost
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
DDD	doporučená denní dávka
DHA	kyselina dokosahexaenová
dMOC	doporučená maloobchodní cena
DPH	daň z přidané hodnoty
DSA	Direct Selling Association; Asociace přímého prodeje
DSEF	Direct Selling Education Foundation; Nadace pro vzdělávání v přímém prodeji
EFSA	Evropská asociace pro bezpečnost potravin
EMEA	region zahrnující Evropu, Střední východ a Afriku
EPA	kyselina eikosapentaenová
EU	Evropská Unie
EU28	28 zemí Evropské Unie
FACN	Fellow of the American College of Nutrition (ACN); člen ACN
FACP	Fellow of the American College of Physicians (ACP); člen ACP
FNKV	Fakultní nemocnice Královské Vinohrady
FTN	Thomayerova nemocnice
HBN	Herbalife Broadcast Network

HFF	Herbalife Family Foundation
HIIT	High Intensity Interval Training; vysoce intenzivní intervalový trénink
HIM	Herbalife Inovation and Manufacturing Facility
HV	hospodářský výsledek
kcal	kilokalorie
ks	kusy
mj.	mimo jiné
MMS	Multimedia Messaging Service; multimediální zpráva
MSČR	Ministerstvo spravedlnosti České republiky
MSM	časopis MarketingSalesMedia
NASDAQ	National Association of Securities Dealers Automated Quotations; elektronická burza cenných papírů v USA
nár.	národní
NO	Nitric Oxide; oxid dusnatý
NYSE	New York Stock Exchange; burza cenných papírů v New Yorku, USA
PLI	Price Level Index; relativní cenová hladina
POP	Point of Purchase, aktivity v místě nákupu
POS	Point of Sale, aktivity v místě prodeje
PPC	Pay per Click, placení za klik na reklamu
PPP	Purchasing Power Parity; parita kupní síly
PR	Public Relations; vztahy s veřejností
rel.	relativní
SELDIA	European Direct Selling Association; Evropská asociace přímého prodeje
SEO	Search Engine Optimisation; optimalizace pro vyhledávače
SKU	Stock Keeping Unit; kód označení produktu nebo balení
SMS	Short Message Service; krátká textová zpráva
tj.	to je
tzv.	takzvaný
USA	United States of America
US FDA	United States Food and Drug Administration
US GAAP	United States Generally Accepted Accounting Principles
US SEC	United States Securities and Exchange Commission
VOC	velkoobchodní cena

VOZ	velkoobchodní zisk
WOM	Word of Mouth; ústní šíření
WFDSA	World Federation of Direct Selling Associations; Světová federace asociací přímého prodeje
ZC	základní cena
ZS	základ pro slevu

Seznam tabulek

Tabulka 1 Posun koncepce marketingového mixu	5
Tabulka 2 Mikromodely komunikačního procesu.....	12
Tabulka 3 Nástroje komunikačního mixu	13
Tabulka 4 Výhody a omezení vybraných médií.....	15
Tabulka 5 Nástroje public relations.....	17
Tabulka 6 Přehled celkových tržeb jednotlivých geografických regionů	26
Tabulka 7 Horizontální analýza vybraných položek výkazu zisku a ztrát	26
Tabulka 8 Objem prodeje jednotlivých produktových řad a jeho podíl na celkových tržbách	28
Tabulka 9 Portfolio produktů Herbalife pro český trh	29
Tabulka 10 Rozbor výrobního mixu řady pro kontrolu váhy	30
Tabulka 11 Rozbor výrobního mixu řady pro cílenou výživu	33
Tabulka 12 Cenová struktura pohledem celkových tržeb	36
Tabulka 13 Přehled doporučených maloobchodních cen řad pro kontrolu váhy a cílenou výživu pro Českou republiku	36
Tabulka 14 Srovnání doporučených maloobchodních cen produktu Formula 1 Zdravé jídlo ve vybraných zemích EU	37
Tabulka 15 Základní rozdíly legitimní víceúrovňové distribuce Herbalife a nelegálních pyramidových systémů.....	42
Tabulka 16 Články uveřejněné jménem společnosti Herbalife	45
Tabulka 17 Články Susan Bowerman	45
Tabulka 18 Články Samantha Clayton.....	45
Tabulka 19 Články Jacquie Carter	45
Tabulka 20 Články Prof. MUDr. Petra Arenbergera, DrSc., MBA	46
Tabulka 21 Články Doc. MUDr. Pavla Kohouta, Ph.D.....	46
Tabulka 22 Tematické internetové stránky Herbalife pro český trh.....	52

Seznam obrázků

Obrázek 1 Složky marketingového mixu a jeho nástroje	5
Obrázek 2 Struktura komplexního produktu	6

Obrázek 3 Etapy životního cyklu produktu.....	7
Obrázek 4 Cenová politika a cenové strategie	9
Obrázek 5 Distribuce na spotřebitelských trzích.....	10
Obrázek 6 Makromodel komunikačního procesu.....	11
Obrázek 7 Jednotná marketingová komunikace.....	13
Obrázek 8 Geografické rozložení trhů Herbalife	23
Obrázek 9 Logo Herbalife a jeho varianty	34
Obrázek 10 Co možná nevíte o vláknině.....	44
Obrázek 11 Výživná svačina s minimem kalorií.....	44
Obrázek 12 Cristiano Ronaldo tváří značky CR7 Drive	46
Obrázek 13 Nový testovací balíček.....	47
Obrázek 14 Promo-stolek Herbalife.....	48
Obrázek 15 Loga vybraných akcí na podporu prodeje.....	48
Obrázek 16 Metody pro podporu každodenního používání produktů.....	49
Obrázek 17 Logo Herbalife Family Foundation a Casa Herbalife.....	50
Obrázek 18 Rekordní vysoce intenzivní intervalové cvičení (HIIT).....	51
Obrázek 19 Hlavní stránka profilu Herbalife na Facebooku	52
Obrázek 20 Kontextová reklama Herbalife v ČR.....	52
Obrázek 21 Periodika Herbalife	53

Seznam grafů

Graf 1 Vývoj prodeje produktů v doporučených maloobchodních cenách pro Členy Herbalife	24
Graf 2 Vývoj tržeb za prodej zboží na českém trhu	27
Graf 3 Srovnání doporučených maloobchodních cen produktu Formula 1 Zdravé jídlo ve vybraných zemích EU	38
Graf 4 Doporučené maloobchodní ceny produktu Formula 1 Zdravé jídlo v paritě kupní síly ve vybraných zemích EU	39

1 Úvod

Téma komplexního a řízeného marketingového pojetí podnikání, které se promítá do všech firemních činností, je dlouhodobě aktuální a významně se podílí na úspěšnosti podniku. Účinný marketing nespočívá pouze v prosté reklamě či propagaci, nebo jen ve schopnosti přesvědčit a prodat, ale jde o ucelený soubor aktivit, jejichž hlavním cílem je uspokojování potřeb zákazníka.

Marketingový mix je ústředním pojmem marketingu a prostřednictvím jeho složek může podnik ovlivňovat kupní chování spotřebitele a zároveň dosahovat svých marketingových cílů. Složky marketingového mixu a jejich nástroje umožňují podniku upravovat nabídku s ohledem na cílového zákazníka i cílový trh a zahrnují řízení jeho výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky.

Do produktové politiky úspěšného podniku se v marketingovém pojetí promítají nejen základní potřeby, které mají produkty uspokojit, ale též komunikační atributy produktu, které umožňují spotřebitele účinně oslovit a v širším pojetí i další služby či záruky s produktem spojené. Cena neodráží pouze hodnotu produktu, ale je důležitým prostředkem srovnávání substitučních produktů, podílí se na image značky a spolu s dalšími faktory se promítá do cenového pozicioningu a volby cenových strategií.

Volba optimální distribuční cesty je dalším pilířem marketingového pojetí. Odráží charakter produktů v nabídce, rozsah řízení vztahů se zákazníky a kontroly nad tokem zboží či služeb. Marketingová komunikace je klíčovou složkou pro vlastní prodej. Zahrnuje nejen vlastní informaci o produktu či službě, ale musí vzbudit takovou míru zájmu, aby došlo ke kupnímu rozhodnutí spotřebitele. Marketingovou komunikací se lze také výrazně odlišit od konkurence.

Hlavním cílem diplomové práce je provedení rozboru marketingového mixu společnosti Herbalife Ltd. pro český trh, jeho zhodnocení a předložení doporučení pro jeho další vývoj. Práce vychází z teoretických základů marketingu a marketingového mixu a jejími dílčími cíli jsou provedení rozborů výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky sledované společnosti.

Herbalife Ltd. od svého založení podporuje zdravý a aktivní životní styl vývojem a prodejem produktů pro regulaci váhy, zdravých jídel, cílených nutričních doplňků, sportovních, fitness a energetických produktů a produktů osobní péče. Společnost prodává svůj sortiment více než 150 výrobků v 91 zemích po 35 let prostřednictvím 4 milionů Členů Herbalife ve formě víceúrovňové marketingové struktury s využitím přímého prodeje.

Struktura práce sestává ze čtyř hlavních částí, a to úvodu, teoreticko-metodologické části, analyticko-praktické části a závěru. V úvodu je nastíněno téma práce, jeho aktuálnost, základní a dílčí cíle a otázky, na které chce práce odpovědět. V teoreticko-metodologické části je popsán současný teoretický základ marketingu s důrazem na marketingový mix a jeho jednotlivé složky. V metodice práce je uveden postup zpracování práce včetně hlavních informačních zdrojů.

V analyticko-praktické části bude představena sledovaná společnost, její poslání, historický vývoj, organizační struktura, geografické rozložení trhů, podnikatelský koncept, distribuční systém a vybrané údaje o její finanční struktuře. Dále budou aplikovány poznatky a postupy

z teoretické části cestou rozboru marketingového mixu a jeho nástrojů, kterými společnost ovlivňuje poptávku po svém sortimentu na českém trhu. Marketingový mix společnosti bude rozdělen na čtyři hlavní složky z hlediska taktických nástrojů, kterými společnost přizpůsobuje svou nabídku potřebám cílového trhu a spotřebitele: výrobní, cenový, distribuční a komunikační mix.

Klíčovým prvkem marketingového mixu Herbalife Ltd. je portfolio produktů, které je důležitou součástí hodnoty a image společnosti. Výrobní mix pro český trh zahrnuje 59 produktů a jeho rozbor bude zaměřen na vlastnosti sortimentu na úrovni základního, vlastního a rozšířeného produktu. Právě vlastnosti jako kvalita, záruka, obal, design, značka, a také zákaznické služby jsou důležitými atributy dlouhodobého úspěchu společnosti.

Rozbor cenového mixu bude proveden z pohledu cenových nástrojů, které sledovaná společnost využívá. Jsou to zejména doporučené maloobchodní ceny, slevy a velkoobchodní ceny, odměny a bonusy a způsoby jejich kalkulace. Součástí rozboru bude také srovnání doporučených maloobchodních cen referenčního produktu ve vybraných zemích Evropské unie pro ujasnění cenové strategie Herbalife Ltd. pro český trh.

Od svého založení zvolila společnost víceúrovňový distribuční model, jehož principem je možnost Členů nejen získávat příjmy z přímého osobního prodeje sortimentu, ale také možnost každého Člena založit a dále rozvíjet svou vlastní distribuční strukturu. Členové tak mohou mít příjem z prodeje koncovým zákazníkům a na podkladě objemu prodeje své distribuční struktury mohou získávat další bonusy a odměny. Rozbor distribučního mixu bude proveden dle jednotlivých pozic víceúrovňové struktury s objasněním základních pracovních možností a potenciálních zdrojů příjmu. Zahrnuty budou také hlavní atributy legitimní víceúrovňové distribuce.

Herbalife využívá řadu nástrojů komunikačního mixu a díky rozsáhlé distribuční síti eliminuje nevýhodu omezeného dosahu osobní komunikace a využívá její vysokou účinnost. Rozbor komunikačního mixu bude proveden z pohledu konceptu integrované marketingové komunikace, která pro dosažení svého maximálního efektu využívá synergie pěti skupin nástrojů, a to reklamu, podporu prodeje, osobní prodej, vztahy s veřejností a přímý marketing.

Na podkladě získaných informací o struktuře marketingového mixu, jeho jednotlivých složkách a aktuálním využívání jeho jednotlivých nástrojů bude sestaven ucelený pohled na marketingový mix společnosti se zhodnocením po jeho jednotlivých složkách. Na podkladě provedeného zhodnocení budou navržena doporučení pro jeho další vývoj.

2 Teoreticko-metodologická část

V teoretické části práce je shrnut teoretický základ marketingu a marketingového mixu s důrazem na jeho jednotlivé složky a jejich nástroje. V metodologické části je popsán postup zpracování a vyhodnocení práce.

2.1 Principy marketingu

Zamazalová et al. (2010, s. 3) vidí podstatu marketingu ve snaze nalézt rovnováhu mezi zájmy zákazníka a podnikatelského subjektu a definuje marketing jako soubor aktivit s cílem předvídat, zjišťovat, stimulovat a uspokojovat spotřebitele. Kotler et al. (2007, s. 39) charakterizuje marketing jako sociální proces, v němž jednotlivci a skupiny získávají to, co požadují, prostřednictvím tvorby a směny produktů hodnot. Zamazalová et al. (2010, s. 3) popisuje marketingové aktivity jako integrovaný a komplexní proces, nikoli jen fragmentované dílčí činnosti, které vycházejí z pochopení problémů zákazníka a nabízejí jejich odpovídající řešení. Autoři zdůrazňují ústřední roli zákazníka se zaměřením na jeho potřeby a přání, a podtrhují důležitost zacílení, systematickosti a organizovanosti marketingu jako uceleného přístupu k trhu.

2.1.1 Koncepce řízení tvorby hodnot

Boučková et al. (2003, s. 5) popisuje vývoj koncepcí produkce a distribuce výrobků a služeb, kdy marketingové koncepci předcházely koncepce nemarketingové, a to výrobní, výrobková a prodejní. Stejný zdroj popisuje výrobní koncepci jako výrobu dle odhadu poptávky s důrazem na nízkou cenu díky hromadné výrobě. Autoři dále uvádějí, že výrobková koncepce zdůrazňuje vysokou kvalitu produktu vyráběného také dle odhadu poptávky. Prodejní koncepce vychází z předpokladu, že co je vyrobeno, je třeba prodat (Zamazalová et al., 2010, s. 5).

Kotler et al. (2007, s. 38) charakterizuje dnešní marketing nikoli jako schopnost přesvědčit a prodat, ale jako proces, který začíná dávno před tím, než je výrobek v prodeji. Autoři uvádějí, že uspokojení potřeb zákazníka začíná zjištěním jejich rozsahu a intenzity, zvážení ziskové příležitosti a je přítomen po celou dobu životního cyklu produktu. Stejný zdroj upřesňuje, že marketingová koncepce vede k dosažení stanovených firemních cílů, pokud podnik dokáže rozpoznat potřeby a přání cílových trhů a naplnit je lépe než konkurence.

Při uplatnění marketingového přístupu podnik nejprve zjišťuje potřeby, přání, podmiňující faktory rozhodování a kupního chování zákazníka a po té zvažuje možnosti jejich uspokojení (Kotler, Armstrong, 2004, s. 31). Autoři dále uvádějí opačný přístup, který řeší naslouchání zákazníkům formou subjektivních dojmů a hovoří o tzv. marketingové krátkozrakosti, což je přístup zaměřený primárně na produkt a jeho vylepšování, a je spjat s výrobkovou koncepcí.

Sociálně-marketingová koncepce je obohacena o důraz na společenský přínos, tedy uspokojování potřeb společnosti (Kotler, Keller, 2013, s. 677). Autoři dále uvádí, že Corporate Social Responsibility (CSR) je stále více užívaným přístupem k trhu zejména velkých nadnárodních společností.

Typickým rysem marketingového konceptu je stálé monitorování potřeb zákazníků a aktivit konkurence, dále inovace, cíle orientované na rozsah tržního podílu spíše než na objem prodeje, stejně jako koordinace všech nemarketingových aktivit, firemního stylu

a kultury k dosažení marketingových cílů (Weitz, Wensley 2002, s. 73). Autoři uvádějí také některé omezující faktory základního marketingového konceptu:

- jeho neúplnost – koncept neříká nic o tom, jak má podnik uspokojovat zákazníka, a ignoruje otázku možností a omezení podniku;
- předpokládá kauzální vztah mezi zákaznickou orientací a ziskovostí bez prokazatelných argumentů;
- předpokládá, že zákazník dokáže specifikovat své potřeby a přání, ale neuvažuje jak předcházet či odhadovat jeho potřeby zejména v prostředí rychlého rozvoje technologií.

Holistický marketingový koncept vychází z teze, že v marketingu záleží na všem, a tedy že široký a integrovaný pohled na marketingové procesy, aktivity a programy je nezbytný (Kotler, Keller, 2013, s. 49).

2.1.2 Marketingové prostředí

Žádný podnik či organizace neexistuje izolovaně, ale je součástí vnějšího makroprostředí, jež jej ovlivňuje, a vnějšího mikroprostředí, které již dokáže strategicky ovlivnit (Boučková et al., 2003, s. 81). Autoři dále uvádějí, že marketingové prostředí podniku je tvořeno řadou faktorů, které jsou zpravidla dynamické, vzájemně závislé a právě kritérium jejich ovlivnitelnosti podnikem je dělí na makroprostředí a mikroprostředí.

Zamazalová et al. (2010, s. 106) dělí makroprostředí na faktory sociální, technické a technologické, ekonomické, politicko-legislativní a přírodní a ekologické. Faktory mikroprostředí jsou dle autorů členěny na dodavatele, podnik samotný, distribuční články a prostředníky, zákazníky a konkurenci.

Koudelka, Vávra (2007, s. 47) řadí tyto články s výjimkou konkurence do tzv. vertikály mikroprostředí, kterou může podnik výrazně ovlivnit a doplňuje ji o vnitřní marketingové prostředí podniku. Autoři uvádějí, že personální marketing se promítá do úrovně uspokojování potřeb zákazníků a je zejména významný u služeb s vysokým osobním kontaktem. Stejný zdroj doplňuje, že v praxi výrobci často řadí obchodníky mezi své zákazníky a zajišťují tak odpovídající působení distribuční cesty; obchodníci však většinou nejsou zákazníky ve smyslu uživatelů.

Výjimkou z tohoto pravidla jsou obchodníci některých distribučních řetězců přímého prodeje, kde je každý obchodník především dlouhodobým zákazníkem. Tito prostředníci či zprostředkovatelé se tak stávají ústředním prvkem marketingového přístupu producentů k jejich trhu.

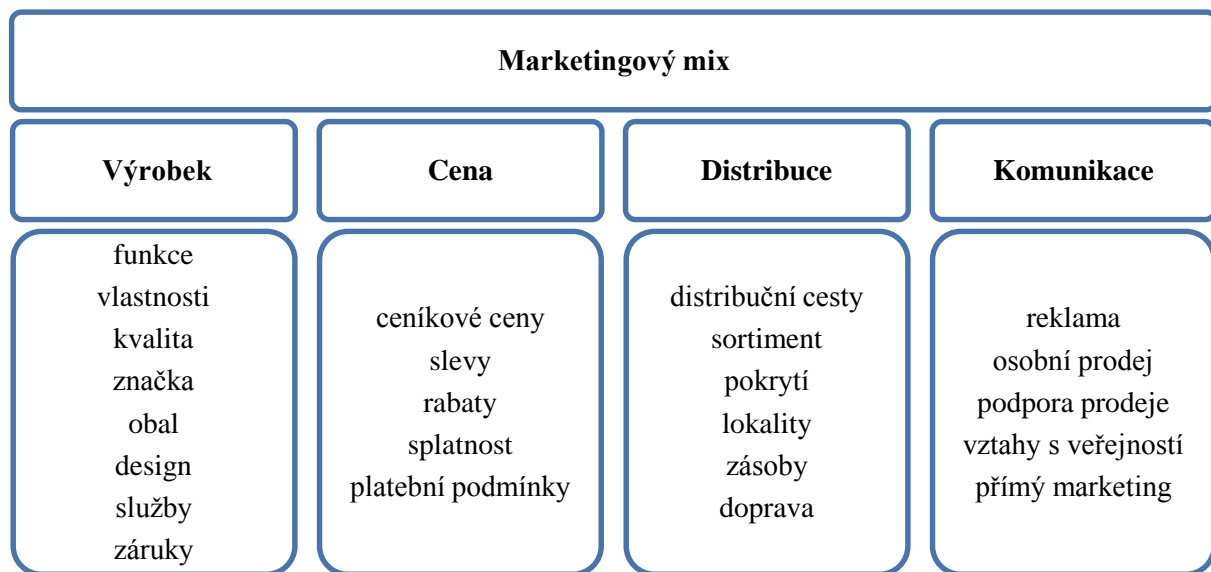
Jakubíková (2008, s. 84) přiřazuje k mikroprostředí podniku veřejnost, která věnuje firmě větší pozornost a může být zdrojem nejúčinnější komunikace. Sem dle autorky spadají kromě obecné veřejnosti odborná veřejnost, místní komunity, občanské iniciativy, spotřebitelská hnutí, ekologické iniciativy, média, státní správa, finanční instituce, akcionáři a zaměstnanci.

Kotler (2007, s. 133) rozlišuje šest zákaznických trhů, mezi které řadí spotřebitelský trh, průmyslový trh, trh obchodních mezičlánků, státních zakázek, institucionální a mezinárodní trh. Marketingový pohled na zákazníky zahrnuje dle autorů také okolnosti podmiňující vztah k produktům, průběh kupního rozhodování a různé polohy vztahu k produktu.

2.2 Marketingový mix v teorii

Kotler et al. (2007, s. 70) hovoří o marketingovém mixu jako o dominantní myšlence moderního marketingu. Dle autorů představuje soubor marketingových nástrojů, kterými podnik ovlivňuje poptávku po svém sortimentu a dosahuje tím na cílovém trhu svých marketingových cílů. Kotler, Keller (2013, s. 56) dělí marketingový mix na čtyři hlavní složky z hlediska taktických marketingových nástrojů, které podniku umožňují upravit nabídku dle přání zákazníků na cílovém trhu: výrobní, cenový, distribuční a komunikační mix. Celkový pohled na složky marketingového mixu a jeho jednotlivé nástroje přináší obrázek 1.

Obrázek 1 Složky marketingového mixu a jeho nástroje



Zdroj: Kotler, Keller (2013, s. 56), vlastní úprava

Složky marketingového mixu jsou jako základní marketingové proměnné dle Jakubíkové (2008, s. 146) pojmenovány souhrnným výrazem 4P, vycházejícím z anglického Product, Price, Place, Promotion. Tyto složky bývají dle autorky doplňovány o další „P“, např. People – lidé, Packaging – obal, Programming – tvorba programů, Partnership – partnerství, Personel – zaměstnanci, Process – realizace, Politics – politika, Public opinion – veřejné mínění, apod. Autorka dále uvádí, že každému „P“ odpovídá při pohledu na marketingový mix očima zákazníka příslušné „C“ a hovoří o tzv. zákaznickém marketingovém mixu. Tento posun odráží koncepcce 4C v tabulce 1.

Tabulka 1 Posun koncepcce marketingového mixu

4P		4C	
Výrobek	Product	Hodnota pro zákazníka	Customer value
Cena	Price	Výdaje zákazníka	Customer cost
Distribuce	Place	Dostupnost řešení	Convenience
Komunikace	Promotion	Komunikace	Communication

Zdroj: Kotler (2000) in Jakubíková (2008, s. 148), vlastní úprava

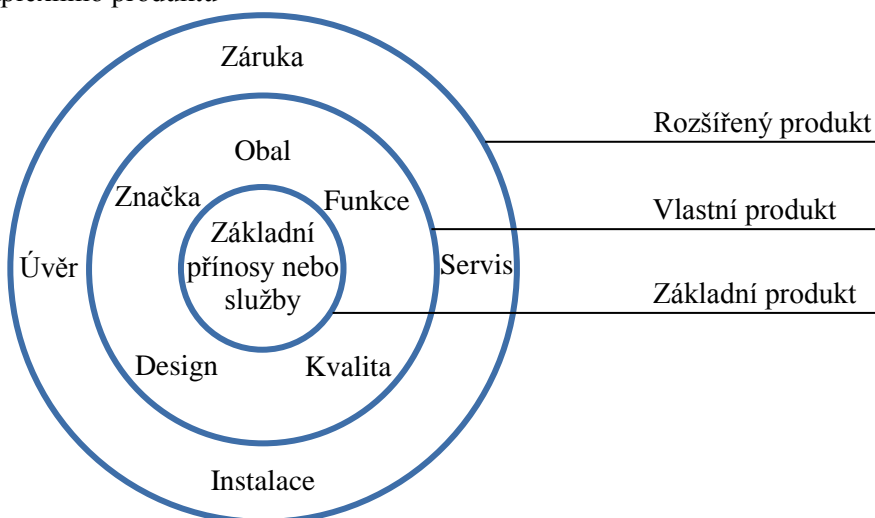
Dle Jakubíkové (2008, s. 32) marketingový mix úzce souvisí problematikou strategického marketingového řízení a jeho procesy analýz, plánování, realizace a kontroly a s vyřešením strategických otázek segmentace trhu, zacílení (targetingu) a umístění

(positioningu). V rámci segmentace a následného zacílení je dle autorky nejprve zkoumáno a rozhodnuto, kdo je cílový zákazník, a dále jakou hodnotu chceme, aby si spojil s produktem. Zamazalová et al. (2010, s. 148) uvádí tři přístupy k tvorbě koncepce marketingového mixu: nediferencovaný (oslovuje trh jako celek), diferencovaný (oslovuje trh jako celek diferencovanou strukturou nástrojů) a koncentrovaný (oslovuje vybrané části trhu).

2.2.1 Výrobek a výrobková politika

Nejdůležitějším prvkem marketingového mixu je produkt, který je klíčovou součástí hodnoty značky a řídí její image (Karlíček et al., 2013, s. 153). Autoři dále uvádějí, že vnímaná kvalita produktu je nejdůležitějším předpokladem spokojenosti zákazníků a jejich loajality, a že špatný produkt nemůže nahradit skvělá reklama. Kotler et al. (2007, s. 615) pojímá produkt v rovině materiální i nemateriální; širší pojetí zahrnuje fyzické předměty, služby, osoby, místa, organizace a myšlenky, tedy cokoli, co lze trhu nabídnout k upoutání pozornosti, koupi, spotřebě či použití. Základní tři úrovně produktu a jejich strukturu popisuje obrázek 2.

Obrázek 2 Struktura komplexního produktu



Zdroj: Kotler et al. (2007, s. 616), vlastní úprava

Před vlastním vývojem produktu je dle autorů třeba marketingově definovat základní spotřebitelské potřeby, které má produkt uspokojit (základní produkt) a poté stejným způsobem postupovat přes složky vlastního produktu až na úroveň rozšířeného produktu, který poskytuje největší prostor k odlišení se od konkurence.

Boučková et al. (2003, s. 139) sdružuje charakteristiky produktu do tří skupin: technické (jádro výrobku), funkční a komunikační, kde právě komunikační charakteristiky umožňují oslovit spotřebitele a bývají tedy označovány za výrobková média (značka, obal, design, image, styl, módnost). Dle Zamazalové et al. (2010, s. 167) jsou technické charakteristiky dány např. chemickým složením, konstrukcí, technologií či recepturou. Autoři dále uvádějí, že funkční charakteristiky představují převedení technického základu produktu na uspokojení potřeb, např. ve formě výkonu, trvanlivosti, chuti, vůně, vzhledu apod. Jakubíková (2008, s. 160) hovoří o jádru a slupce produktu, kde jádro představuje 80 % nákladů a jen 20 % vlivu na zákazníky a slupka naopak jen 20 % nákladů a 80 % vlivu.

Značka představuje způsob identifikace výrobku s firmou a je něčím jedinečným, co má produkt navíc oproti jiným (Kotler, Keller, 2013, s. 280). Základní funkce značky jsou

identifikační, komunikační a ochranná a značka bývá vyjádřena jménem a grafickým symbolem jako základními prvky, které mohou být rozšířeny o slogan, melodii či představitele v kombinaci se značkovým designem (Zamazalová et al., 2010, s. 169).

Firmy užívají dle Boučkové et al. (2003, s. 142) tři základní strategie označování svých výrobků:

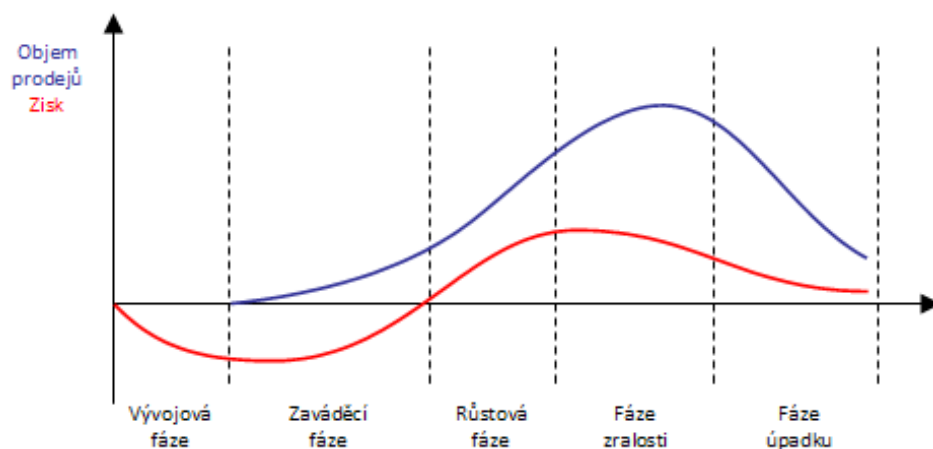
- individuální značka, kdy každý výrobek má své vlastní jméno, což umožňuje cílené oslovení jednotlivých segmentů a je tudíž ekonomicky náročné;
- všeobecná rodinná značka, která je opakem předchozí a zastřešuje všechny výrobky dané značky, což je ekonomicky výhodné, avšak negativní zkušenost s jedním výrobkem se přenáší na ostatní;
- individuální rodinná značka, která představuje kompromis a je kombinací předchozích dvou, např. odvozováním od základního jména značky.

Zamazalová et al. (2010, s. 171) doplňuje výčet o značky maloobchodní – privátní, kde hlavní výhodou pro obchodníka je odlišení se od konkurence či samostatnější rozhodování o cenové politice.

Design je v marketingovém pojetí dle Boučkové et al. (2003, s. 146) chápán ve třech rovinách: design výrobku (sladění funkčnosti, estetiky, elegance a ergonomie), design architektury (např. jednotné řešení provozních jednotek řetězců) a design firmy, který zahrnuje oba předchozí a je souhrnem veškerých vizuálních signálů vycházejících z firmy.

Boučková et al. (2003, s. 148) rozlišuje základní kategorie obalů na přepravní, spotřebitelské, obchodní a servisní a popisuje jejich funkce jako technické, marketingové a společenské. Autoři zdůrazňují důležitou roli spotřebitelských obalů v ovlivnění nákupního rozhodování zákazníka a označují tyto obaly jako páté „P“ marketingového mixu (packaging). Stejný zdroj uvádí, že obal v součinnosti s ostatními nástroji by měl upoutat pozornost zákazníka, jednoznačně identifikovat výrobek a přenášet informace. Foret (2003, s. 134) dodává, že základními funkcemi obalu jsou ochrana produktu, přilákání pozornosti, informovat o charakteru produktu, poskytnout návod k použití a podpořit prodej produktu. Obrázek 3 ukazuje jednotlivé etapy životního cyklu produktu, tržby a zisk v čase.

Obrázek 3 Etapy životního cyklu produktu



Zdroj: ManagementMania.com (2013)

Kotler, Keller (2013, s. 347) popisují životní cyklus produktu jako idealizovaný model tržní reakce s etapami zavádění, růstu, zralosti a ústupu, ke kterým přiřazuje možné marketingové

strategie. Foret (2003, s. 139) přidává k modelu ještě počáteční fázi vývoje produktu, která zahrnuje nalezení a rozvinutí nápadu, výrobou prototypů a jejich testování, tedy fázi s nulovým ziskem a vysokými náklady.

Kotler, Keller (2013, s. 347) popisují životní cyklus výrobku jako idealizovaný model tržní reakce s etapami zavádění, růstu, zralosti a ústupu, ke kterým přiřazuje možné marketingové strategie. Foret (2003, s. 139) přidává k modelu ještě počáteční fázi vývoje produktu, která zahrnuje nalezení a rozvinutí nápadu, výrobou prototypů a jejich testování, tedy fázi s nulovým ziskem a vysokými náklady. Dle Kotlera, Kellera (2013, s. 347) v zaváděcí fázi je produkt uveden na trh, prodej postupně narůstá, zisk je záporný; v růstové fázi se zisk se dostává do kladných hodnot; ve fázi zralosti prodeje nadále rostou, ale zisk začíná klesat v důsledku konkurence; ve fázi úpadku prodej i zisk postupně klesají. Autoři dále uvádějí, že posicioning a diferenciacní strategie musí být řízeny v návaznosti na uvedené fáze; ve fázi zralosti je používána např. strategie modifikace výrobku, modifikace trhu či marketingových nástrojů. Hlavním přínosem modelu životního cyklu produktu je jeho důraz na nezbytnost neustálých inovací, které jsou základním zdrojem konkurenční výhody (Karlíček et al., 2013, s. 159).

Výrobní politika vyžaduje sdružit výrobky do výrobních řad, což jsou skupiny výrobků s podobnými užitnými charakteristikami, pro stejnou cílovou skupinu zákazníků, procházející stejnými distribučními cestami (Kotler, Armstrong, 2004, s. 417). Firma s několika produktovými řadami disponuje tzv. produktovým mixem či sortimentem, který může mít různou šířku, délku, hloubku a konzistenci (Jakubíková, 2008, s. 177). Autorka definuje šířku produktového mixu jako počet produktových řad, délku jako celkový počet jeho položek, hloubku jako počet variant produktů v každé řadě a konzistenci jako těsnost vazeb mezi řadami, distribučními cestami, výrobními požadavky apod.

2.2.2 Cena a cenová politika

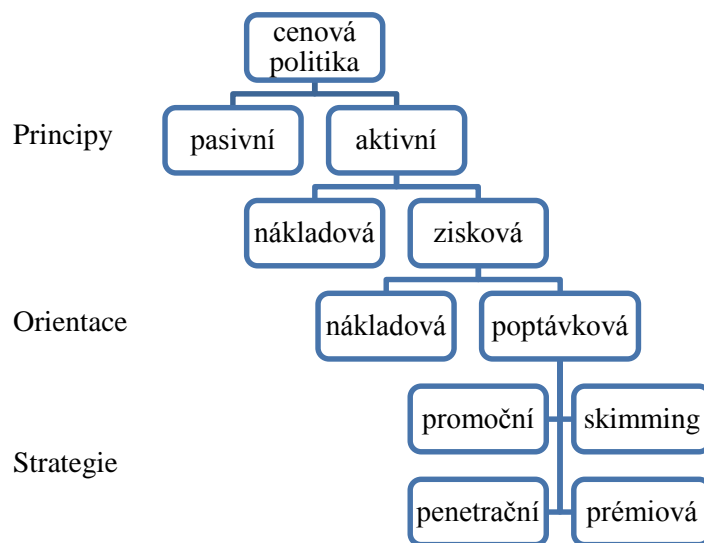
Boučková et al. (2003, s. 177) definuje cenu jako vyjádření hodnoty produktu v peněžních jednotkách. Cenový mix stojí dle autorů jako jediný na straně příjmů, ostatní prvky marketingového mixu vytvářejí podniku jen náklady. Koudelka a Vávra (2007) in Jakubíková (2008, s. 218) uvádějí specifika ceny jako nástroje marketingového mixu: ambivalence (rozpornost působení ceny – poptávka vs. rentabilita), snadná srovnatelnost, operativnost (lze snadno změnit) a cena jako signál image značky. Hlavním kritériem pro posuzování ceny zůstává dle Jakubíkové (2008, s. 218) užitek a cenu je třeba přizpůsobit rozhodovacímu procesu zákazníka a kategorii zboží.

Zamazalová et al. (2010, s. 204) vycházejí při úvahách o cenách z pěti základních zdrojů (tzv. 5C), a to Cost (náklady), Competence (co produkt umí – jeho kompetentnost), Comparability (srovnatelnost), Competition (přístup konkurence) a Communication (co výrobek komunikuje svými znaky). Základními metodami tvorby cen jsou nákladově, hodnotově, konkurenčně a poptávkově orientované metody (Kotler, Armstrong, 2004, s. 496).

Při stanovení cenové politiky je třeba vzít v úvahu řadu interních a externích faktorů (Boučková et al., 2003, s. 178). Autoři mezi externí faktory řadí charakter trhu z pohledu vnějšího makro a mikroprostředí, kde cena je omezena poptávkou, cenou konkurence, pozicí firmy na trhu, substituty či komplementy. Koudelka, Vávra (2007, s. 166) dodává, že vnějším faktorem je také cenová elasticita poptávky, inflace nebo recese, a že vnitřní faktory jsou určovány marketingovou strategií podniku. Autoři dále uvádějí, že cenová politika a cenové

pozicionování vychází z poznatků cenových testů daného trhu a směřují k formulaci cenových strategií uvedených na obrázku 4.

Obrázek 4 Cenová politika a cenové strategie



Zdroj: Boučková et al. (2003, s. 197), vlastní úprava

Promoční strategie dle Boučkové et al. (2003, s. 197) získává poptávku nízkou cenou a výkon je nízký, skimming (sbírání smetany) koresponduje s vysokou cenou a nízkým výkonem (častý při zavádění nových produktů), penetrační strategie chce získat nový trh vysokým výkonem za nízkou cenu a prémiová strategie exkluzivním výkonem za prémiovou cenu. Mezi nástroje cenového mixu autoři řadí malo/velkoobchodní ceny, ceníkové a skutečné prodejní ceny, ceny smluvní, sezónní, zaváděcí, výprodejové, slevy, bonusy, protiúčet, splátky apod.

Marketingové pojetí ceny nezohledňuje pouze sofistikované cenové kalkulace, ale zejména to, jak ji vnímá zákazník, a proto tvorba ceny musí vždy stát na poznání potřeb zákazníka, jeho představ o hodnotě produktu a ceně, kterou je ochoten za tuto hodnotu zaplatit (Foret, 2003, s. 144). Autor doporučuje vycházet při stanovení ceny z tzv. 3C: Customers demand (poptávka zákazníků), Costs (náklady), Competitors (ceny konkurence) a zdůrazňuje roli ceny jako nástroje komunikace se spotřebitelem.

2.2.3 Distribuce a distribuční politika

Distribuce představuje umístění zboží na trhu a distribuční cesta představuje spojení mezi výrobcem/dodavatelem a spotřebitelem/uživatelem (Boučková et al., 2003, s. 201). Zamazalová et al. (2010, s. 228) rozlišují přímé distribuční cesty, kde dochází k přímému kontaktu dodavatele a spotřebitele a prodávající má plnou kontrolu nad vztahem k zákazníkovi i nad tokem zboží a služeb. Do nepřímé distribuční cesty vstupují dle autorů mezičlánky, což může být výhodou pro výrobce v důsledku rozložení rizik a nákladů, pozitivních efektů ze specializace, z rozsahu činnosti apod.

Dle Foreta (2003, s. 155) zahrnuje distribuční kanál 4 aspekty: fyzický (tok zboží), právní (změny vlastnictví), finanční (platební toky) a komunikační (informace o zboží a službách). Dále autor popisuje tři základní distribuční strategie: intenzivní (maximalizace počtu

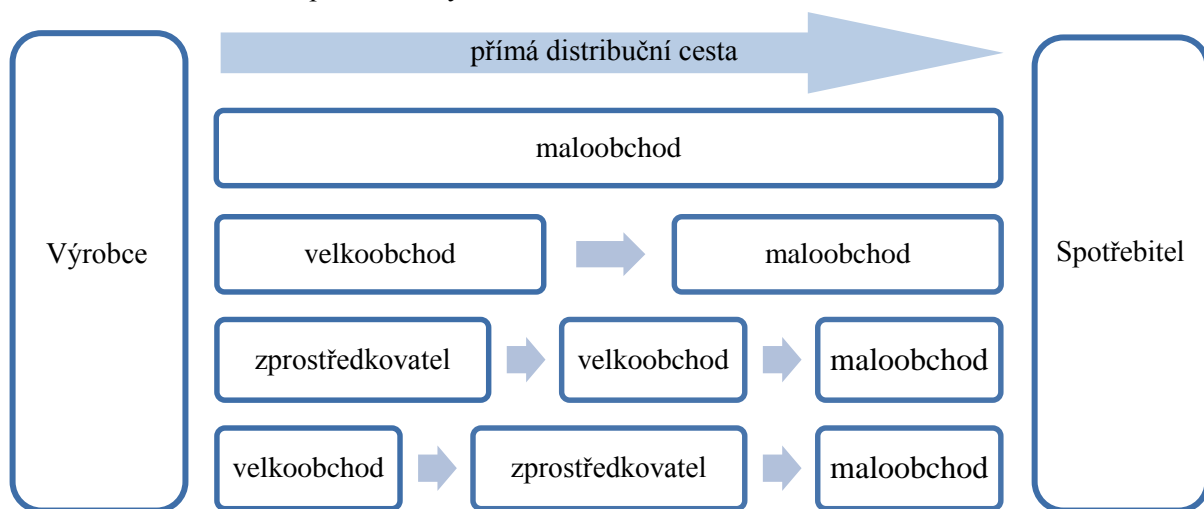
prodejních míst), exkluzivní (výhradní distribuce, posílení image značky) a selektivní (kombinace předchozích).

Distribuční politika na rozdíl od ostatních součástí marketingového mixu nelze měnit operativně a je jeho nejméně pružnou součástí. (Jakubíková, 2008, s. 188). Autorka dále rozlišuje tři typy distribučních mezičlánků:

- prostředníky, kteří nakupují a prodávají;
- zprostředkovatele, kteří se podílejí na vyhledání subjektů nabídky a poptávky za provizi;
- podpůrné mezičlánky pro dosažení vyšší efektivity (outsourcing služeb: přeprava, skladování, poradenství apod.).

Možná uspořádání distribučních cest na spotřebitelských trzích odráží obrázek 5.

Obrázek 5 Distribuce na spotřebitelských trzích



Zdroj: Jakubíková (2008, s. 196), vlastní úprava

Přímá distribuční cesta nevyužívá služeb mezičlánků a prodává přímo koncovým spotřebitelům (Kotler, Armstrong, 2004, s. 538), např. prostřednictvím firemních prodejen, telefonických objednávek, internetového obchodu či firemních distributorů. Tradiční distribuční systém se dle autorů skládá z výrobce či výrobců, velkoobchodní a maloobchodní sítě. Autoři uvádějí, že ve vertikálním distribučním systému tvoří tyto součásti ucelenou jednotku, kdy jeden člen vlastní ostatní či má ve struktuře rozhodující vliv. Zamazalová et al. (2010, s. 237) rozlišují uzavřený, smluvní, franchisingový a administrativně řízený vertikální distribuční systém a dále horizontální distribuční systém, kde se spojí dva či více subjektů stejné úrovně za účelem vytvoření distribuční synergie. Autoři zmiňují i hybridní distribuční systémy, například pro obsluhu několika různých zákaznických segmentů a popisují současný trend vyloučení tradičních prostředníků a jejich nahrazení novým typem, např. internetovým obchodníkem.

Mezi distribuční cesty patří i víceúrovňový prodej přímo zákazníkům prostřednictvím sítě samostatných prodejců (Jakubíková, 2008, s. 199). Dle autorky je principem vytvoření distribuční sítě, kde si výrobce najme samostatné distributory, kteří si kromě přímého prodeje najímají další distributory a realizují tak příjmy jak z prodeje koncovým zákazníkům, tak z prodeje do svého distribučního řetězce.

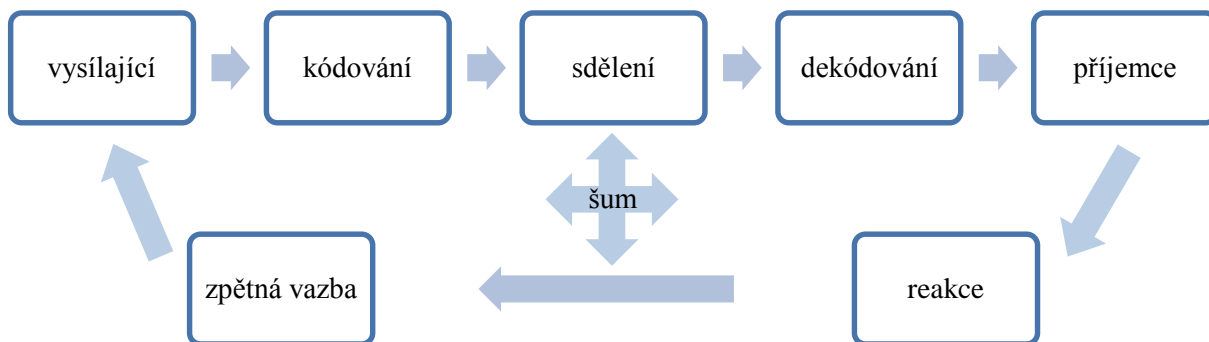
Kotler, Keller (2013, s. 463) stejně jako Foret (2003, s. 155) rozlišují tři distribuční strategie z hlediska počtu mezičlánků: intenzivní s cílem penetrovat trh, která využívá všechny formy prodeje a typu mezičlánků včetně nekonvenčních; selektivní, kde prostředníci procházejí selekcí dle kritérií dodavatele; exkluzivní, která počet prostředníků zásadně omezuje a používá se tam, kde výrobce chce udržet kontrolu nad úrovní služeb a kvalifikací prostředníků.

2.2.4 Komunikace a komunikační politika

Marketingová komunikace je ústředním prvkem efektivního marketingu. K základním atributům úspěšné komunikace patří dle Jakubíkové (2008, s. 240) jasná vize, pečlivě ošetřovaná značka symbolizující jedinečnost a odlišnost, provázanost jednotlivých komunikačních aktivit a jejich cílenost na jednotlivé zájmové skupiny. Klíčem úspěchu komunikace je dle Foreta (2003, s. 165) získání a trvalé udržení zájmu veřejnosti.

Dle Boučkové et al. (2003, s. 222) slouží firemní komunikace k předání informací spotřebitelům, prostředníkům či určeným skupinám veřejnosti, jejich ovlivnění či přesvědčení. Cílem komunikace je dle autorky zejména informovat veřejnost o nabídce, má však také např. možnost zvýraznit vlastnosti produktu, přesvědčit zákazníky k jeho přijetí nebo upevnit vztahy s veřejností. Příkrylová a Jahodová (2010, s. 40) uvádějí sedm tradičních cílů marketingové komunikace: poskytnout informace, vytvořit a stimulovat poptávku, odlišit produkt, zdůraznit jeho užitek a hodnotu, stabilizovat obrat, budovat značku a posílit firemní image. Kotler, Keller (2013, s. 516) dodávají, že marketingová komunikace může také propojit produkt či značku s jinými značkami, místy, lidmi, zážitky, událostmi či vjemy. Obrázek 6 shrnuje devět základních prvků komunikačního procesu.

Obrázek 6 Makromodel komunikačního procesu



Zdroj: Kotler, Keller (2013, s. 520), vlastní úprava

Vysílající musí vědět, koho chce oslovit a jakou odezvu od něj očekává a musí tedy sdělení kódovat tak, aby ho publikum dokázalo dekodovat (Kotler, Keller, 2013, s. 520). Autoři k tomu dodávají, že sdělení musí být přenášeno médii, která cílové publikum zasáhnou, a připravit kanály zpětné vazby pro sledování odezvy sdělení. Foret (2003, s. 6) označuje za efektivní komunikaci takovou, která při minimálních nákladech dosáhne svých maximálních cílů a v praxi se opírá o důvěryhodnost, vhodné načasování a prostředí, srozumitelnost a jasnost, soustavnost, osvědčené kanály a znalost příjemce komunikace.

Jakubíková (2008, s. 240) definuje komunikační politiku jako postoj firmy ve vztahu ke komunikačním aktivitám, chování a poskytování informací. Tabulka 2 shrnuje mikromodely reakcí spotřebitelů na komunikaci.

Tabulka 2 Mikromodely komunikačního procesu

Stádia	Modely			
	AIDA	Hierarchie účinků	Inovace a přijetí	Komunikační
Kognitivní	Pozornost	Povědomí Znalost	Povědomí	Zhlédnutí Postoj Kognitivní reakce
Emoční	Zájem Touha	Sympatie Preference Přesvědčení	Zájem Hodnocení	Postoj Úmysl
Behaviorální	Akce	Nákup	Vyzkoušení Přijetí	Chování

Zdroj: Kotler, Keller (2013, s. 521), vlastní úprava

Posloupnost „poznat – cítit – udělat“ je vhodná pro publikum se zájmem o výrobek vysoce diferencovaný v rámci své kategorie (Kotler, Keller, 2013, s. 521), naproti tomu posloupnost „poznat – udělat – cítit“ je vhodná pro publikum s nízkým zájmem o výrobek s malou diferencovaností a sekvence „udělat – cítit – poznat“ odpovídá publiku s vysokým zájmem o málo diferencovaný výrobek.

Foret (2003, s. 61) popisuje 5 stádií modelu chování zákazníka: rozpoznání svých potřeb, vyhledání informací, vyhodnocení variant nabídky, kupní rozhodnutí a vyhodnocení nákupu. Autor uvádí, že na chování zákazníka má vliv celá řada faktorů: na makroúrovni jsou to celospolečenské vlivy, na mezoúrovni vlivy regionální a na mikroúrovni vlivy skupinové a individuální. Z toho plynou dle autora omezení možností ovlivnit chování zákazníků, které je na mikroúrovni zvykové, racionální a emocionální a jednotlivé vlivy se kombinují.

Pro maximální efektivnost přenosu informací je třeba s ohledem na příjemce zvolit správný komunikační kanál (Zamazalová et al., 2010, s. 256). Autoři člení marketingovou komunikaci na nadlinkovou, která využívá klasické masové reklamní cesty s absencí osobního kontaktu a bez okamžité zpětné vazby, a podlinkovou, která je nemediální a zahrnuje např. ochutnávky, prezentace v místě prodeje, osobní prodej apod.

Přikrylová a Jahodová (2010, s. 42) člení komunikaci na osobní a neosobní. Dle autorek je výhodou osobní komunikace možnost okamžité zpětné vazby, pružnost komunikace a možnost zlepšení jejího efektu. Nevýhodou jsou dle autorek podstatně vyšší náklady na kontakt a nesnadnost získání a výchovy obchodníků. Neosobní, masová komunikace je dle autorek relativně levná v přepočtu na kontakt, ale nelze např. předvést výrobek, přímo ovlivnit nákup, někdy je snadno napodobitelná a je neadresná s nutností následného měření odezvy. Osobní komunikace může být uskutečňována dle Jakubíkové (2008, s. 260) přímým kontaktem prodejce se zákazníkem, telefonicky nebo personalizovanou poštovní korespondencí. Kotler a Keller (2013, s. 527) hovoří o komunikačních kanálech zastánců, nezávislých odborníků a o sociálních kanálech, které vytvářejí tzv. word of mouth (WOM) efekt a zesilují tím komunikační dopad a dále o cílené podpoře názorových lídrů, kteří šíří v komunitách informace o produktu či službě (tzv. buzz efekt).

2.2.5 Složky marketingové komunikace

Foret (2003, s. 172) opírá marketingové pojetí propagace o čtyři hlavní složky tvořící komunikační mix: reklama, podpora prodeje, vztahy s veřejností a osobní prodej a rozšiřuje je o přímý marketing a události a zážitky. Přehled jednotlivých nástrojů komunikačního mixu je uveden v tabulce 3.

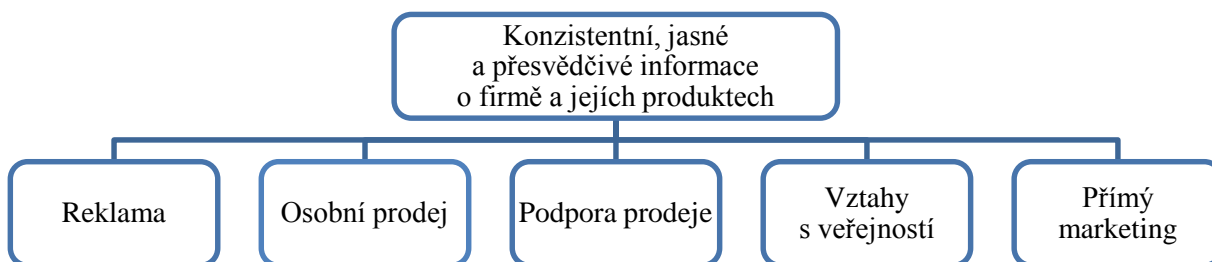
Tabulka 3 Nástroje komunikačního mixu

Reklama	Podpora prodeje	Události a zážitky	Vztahy s veřejností	Osobní prodej	Přímý marketing
Tiskové a vysílané reklamy	Soutěže, hry, loterie, sázky	Sport	Projevy	Prezentace	Katalogy
Vnější obal	Dárky, prémie	Zábava	Semináře	Schůzky	Direct mail
Vkládaná reklama	Vzorky	Festivally	Výroční zprávy	Stimulační programy	Telemarketing
AV materiály	Veletthy a výstavy	Umění	Charita	Vzorky	e-marketing
Brožury a propagační tiskoviny	Ukázky	Příležitosti	Publikace	Prodejní výstavy	Teleshopping
Plakáty	Kupony	Exkurze	lobbying		e-mail
Letáky	Slevy	Firemní muzea	Komunitní aktivity		Hlasová pošta
Katalogy	Protiúčet	Pouliční aktivity	Media balíčky		
Billboardy	Věrnostní programy				
POS displeje	Zábava				
Loga, symboly					

Zdroj: Kotler, Keller (2007, s. 575) in Zamazalová et al. (2010, s. 262), vlastní úprava

Pro dosažení maximálního efektu je třeba dle Kotlera a Armstronga (2004, s. 631) dosáhnout synergií komunikačních nástrojů tzv. jednotné (integrované) marketingové komunikace. Tento koncept odráží obrázek 7.

Obrázek 7 Jednotná marketingová komunikace



Zdroj: Kotler, Armstrong (2004, s. 633), vlastní úprava

Jednotná marketingová komunikace vyžaduje znalost všech styčných bodů zákazníka s firmou, která koordinuje své komunikační nástroje s cílem vyslat jasné, konzistentní a přesvědčivé sdělení ve všech bodech (Kotler, Armstrong, 2004, s. 633). Zamazalová et al. (2010, s 258) rozlišuje dva základní přístupy komunikační strategie:

- strategie tlaku (push) je zaměřena na jednotlivé distribuční mezičlánky a využívá především osobního prodeje a podpory prodeje ke zvýšení odběru produktů a jejich propagace spotřebiteli;
- strategie tahu (pull) je zacílena na oslovení zákazníků, u kterých vyvolává poptávku, a ta se pak distribučním řetězcem zpětně přenáší na výrobce.

V praxi se dle autorek oba přístupy navzájem kombinují (push – pull), kdy jeden bývá obvykle v převaze. Meze výhody integrované marketingové komunikace řadí Příkrylová a Jahodová (2010, s. 49) její cílenost, úspornost a účinnost, dále interaktivitu a vytváření jasného posicioningu značky.

2.2.5.1 Reklama

Dle Jakubíkové (2008, s. 250) je reklama jednou z hlavních součástí komunikačního mixu a zahrnuje užití placených médií ke sdělení informace o produktu s cílem informovat, přesvědčit nebo připomenout. Boučková et al. (2003, s. 224) rozeznává produktovou reklamu, která propaguje výrobek, službu či značku, a firemní (institucionální), která propaguje společnost, její image a dobré jméno.

Základní cíle reklamy vymezuje Foret (2003, s. 179) jako informativní (poskytuje informace o novém produktu, jeho vlastnostech a slouží k vyvolání poptávky), přesvědčovací (stimuluje zákazníka ke koupi - zesiluje poptávku) a připomínací (udržuje produkt v povědomí zákazníků).

Dle Zamazalové et al. (2010, s. 262) reklama dokáže oslovit pomocí masmédií široký okruh geograficky rozptýlené veřejnosti s relativně nízkými náklady na kontakt. Kotler et al. (2007, s. 835) rozšiřuje její pozitivní vlastnosti o možnost opakování a srovnání s konkurencí a schopnost dramatizace produktu pomocí vizualizace, tisku, zvuku, apod. Reklama je dle autorů také určitým měřítkem prestiže a legitimacy firmy. Nevýhodou reklamy je dle Jakubíkové (2008, s. 250) její neosobnost, jednosměrný způsob komunikace, omezení pozornosti publika a vysoká nákladnost. Jednotlivé formy reklamy jsou uvedeny v tabulce 3 v předchozím textu.

Reklamní kampaň je systematický plánovaný proces prezentace sdělení, která jsou předávána spotřebiteli vybranými médii (Boučková et al., 2003, s. 227). Zamazalová et al. (2010, s. 265) hovoří o pěti základních rozhodnutích při tvorbě kampaně, známých jako 5M: Mission (specifikace cílů), Money (určení rozpočtu), Message (vlastní sdělení a stanovení cílové skupiny), Media (výběr médií) a Measurement (měření výsledků).

Cíle kampaně musí být dle autorů jasně definovány, musí být aktuální, realizovatelné a nesmí být ve vzájemném rozporu ani v rozporu s marketingovými cíli firmy. Pro stanovení rozpočtu autoři volí metody procentuálního podílu z tržeb, metodu parity výdajů konkurence, metodu úkolů a cílů nebo metodu „dle možností firmy“. Reklamní sdělení se skládá z prvků informativních a přesvědčujících a používá jak racionální, tak emocionální apely (Boučková et al., 2003, s. 228).

Obsah reklamního sdělení by měl být srozumitelný nejširšímu okruhu svých adresátů a měl by důvěryhodně zdůrazňovat vlastnosti, kterými se produkt odlišuje od konkurence (Foret, 2003, s. 182). Výběr sdělovacích prostředků a jejich optimální kombinace je dle autora klíčová pro zasažení cílové skupiny. Frekvenci nasazování reklamy v médiích člení autor do tří skupin: soustavná, pulzující a nárazová. Hlavní přednosti a omezení různých druhů médií shrnuje tabulka 4.

Tabulka 4 Výhody a omezení vybraných médií

Médium	Výhody	Nevýhody
Noviny	Flexibilita, pravidelnost, pokrytí trhu, široký záběr, důvěryhodnost	Krátkodobost, nízká kvalita tisku, nepozornost při čtení
Televize	Široký záběr, nízké náklady na oslovení, AV působení	Vysoké náklady, nesoustředěnost diváků, pomíjivost sdělení, necílenost
Direct mail	Cílenost, flexibilita, dojem osobního kontaktu, nízká přímá konkurence	Vysoké náklady na kontakt, nízký image
Rozhlas	Lokální příznivý ohlas, cílenost, nízké náklady	Pouze sluchový vjem, pomíjivost, nízká pozornost posluchačů, nepravidelný poslech
Časopisy	Cílenost, důvěryhodnost, prestiž, kvalita tisku, pozorné čtení, dlouhodobost působení	Nepružnost, vysoké náklady, problém s pozicioningem
Venkovní reklama	Flexibilita, opakovaný kontakt, nízká přímá konkurence, přizpůsobení pozicioningu	Snížená cílenost, omezená kreativita
Online reklama	Cílenost, nízké náklady, rychlost, interaktivita	Nízký počet oslovených, malý vliv, nemožnost sledování reakce

Zdroj: Kotler, Armstrong (2004, s. 653), vlastní úprava

2.2.5.2 Podpora prodeje

Reklama prezentuje důvod ke koupi, zatímco podpora prodeje dává je koupi podnět (Kotler, Keller, 2013, s. 559). Podpora prodeje využívá dle Foreta (2003, s. 193) krátkodobých účinných podnětů a pozorností zaměřených na aktivizaci a urychlení prodeje či odbytu.

Podpora prodeje na rozdíl od reklamy působí v místě prodeje, krátkodobě, dává přímý kupní impuls, má bezprostřední účinnost, používá přímé oslovení a neklasická média (Zamazalová et al., 2010, s. 271). Cílem podpory prodeje je dle autorů vyvolat zájem o vyzkoušení nových výrobků, prohloubit poznatky o produktech, získat nové zákazníky, posílit doprodej zboží či zvýšit prodejní úsilí distribučních článků. Podle cílové skupiny člení Příkrylová a Jahodová (2010, s. 88) podporu prodeje do třech skupin:

- spotřební podpora využívá dle autorek škálu metod: podpora v místě prodeje (POS/POP/instore marketing), jako vystavování a předvádění, merchandising, vzorky, kupóny, slevy, prémie, nabídka vrácení peněz, odměny za věrnost, vyzkoušení zdarma, akce, zvýhodněná balení apod.;
- obchodní podpora zahrnuje dle autorek slevy, zboží zdarma, podíl na reklamě zdarma, soutěže v prodeji, vedení značky, garance zpětného odkupu zboží, odměny za vystavení výrobků apod.;
- podpora obchodního personálu zahrnuje soutěže, odborná školení, incentívni pobídky, prodejní a reklamní pomůcky, kongresy, veletrhy, apod.

Boučková et al. (2003, s. 231) diskutuje některá negativa v souvislosti s nadměrným či nevhodným užitím podpory prodeje, např. vyvolání dojmu nekvality nevhodnou slevovou kampaní, odkládání nákupů na období slev, nadměrné předzásobení u prodejců apod.

2.2.5.3 Osobní prodej

Osobní prodej představuje přímou komunikaci a budování osobního vztahu s cílem prodat výrobek či poskytnout službu a zároveň vytvářet pozitivní vztah a žádoucí image firmy i výrobku (Boučková et al., 2003, s. 233). Díky bezprostřednímu osobnímu působení je mnohem účinnější než běžná reklama a jiné komunikační nástroje (Foret, 2003, s. 205). Autor uvádí, že akční rádius osobního prodeje je oproti reklamě mnohem užší a má vysoké náklady na kontakt a vysoké nároky na vyškolení obchodníků a nízkou kontrolu obsahu jejich sdělení. Výhody osobního prodeje při porovnání s reklamou spočívají dle autora v oboustrannosti komunikace, bezprostřední zpětné vazby a z toho plynoucí možnosti ovlivnění zákazníka žádoucím směrem.

K cílům osobního prodeje řadí Jakubíková (2008, s. 260) vyhledávání zákazníků, komunikace s nimi, prodej produktů, poskytování služeb, shromažďování informací a péči o zákazníka po uskutečnění prodeje. Strategii osobního prodeje je být ve správnou dobu se správným zbožím a správným způsobem u správného zákazníka. Kotler, Keller (2013, s. 546) popisují detailněji šest kroků úspěšného osobního prodeje:

- vyhledání zákazníků a jejich kvalifikace;
- předprodejní příprava, která zahrnuje pochopení kupního procesu a potřeb zákazníka či firmy, správnou formu prvního kontaktu apod.;
- prezentace a demonstrace vlastností, výhod, přínosů a hodnoty produktu s důrazem na relevantnost, přesvědčivost a zajímavost pro zákazníka;
- překonání námitek, a to jak charakteru psychologického (neochota ke změně, preference zavedených zdrojů, apatie, nepříznivé asociace, předpojatost nerozhodnost), tak logického (výhrady k ceně, termínům, vlastnostem, firmě);
- uzavření prodeje;
- následný kontakt a udržování vztahů jako nezbytný krok k zajištění spokojenosti zákazníka a opakovaných nákupů.

K uskutečnění uvedených kroků musí mít obchodník určité vlastnosti a osobnostní rysy, mezi které patří pozitivní přístup, sebevědomí, osobní motivace a jasné cíle (Příkrylová, Jahodová, 2010, s. 130). Dobrý obchodník má dle autorek perfektní znalost produktu, možností jeho použití, souvisejících reklamních kampaní, dále znalost problémů zákazníka a schopnost vcítit se do jeho potřeb.

Přímý prodej je samostatným prvkem osobního prodeje a je definován jako marketing zboží nebo služeb přímo u spotřebitele, a to jak v domácnostech, tak na pracovišti či jiných místech, než ve stálých obchodních provozovnách (Boučková et al., 2003, s. 233). Dle autorů přímý prodej obchází některé tradiční prvky distribuční cesty, např. maloobchod a velkoobchod, neboť je nepotřebuje. Autoři uvádějí, že výrobce prodává přímo nezávislým distributorům, kteří zajišťují vyřízení objednávky zákazníka spolu s dopravou a předvedením a řeší i případné reklamace. Výrobky doporučuje a prodává sám distributor často s osobní zkušeností a výrobce tak dle autorů redukuje náklady na reklamu. Autoři dodávají, že výhodou pro spotřebitele je výborná znalost výrobků prodejcem, jejich podrobné předvedení v místě jejich používání, a také dostatek času na pochopení jejich funkce a způsobu užití.

V souvislosti s přímým prodejem zmiňuje Boučková et al. (2003, s. 233) víceúrovňový marketing, který umožňuje obchodníkům budovat firemní distribuční systém v jedné či více úrovních a vytvářet tak vlastní distribuční síť. Tato síť je dle autorů charakteristická

mnohoúrovňovou a teoreticky neomezenou hierarchickou strukturou. Od přímého marketingu se odlišuje dle autorky zejména důrazem na budování distribuční struktury a prodejem orientovaným na známý a stabilizovaný okruh zákazníků z okolí prodejce.

Vnější formou distribuční sítě se víceúrovňový marketing podobá pyramidovým hrám, jejichž „produktem“ je pouhé členství v dané síti (často velmi drahé) a jediným příjmem jsou příspěvky nejmladších členů (Boučková et al., 2003, s. 234). V omezeném prostředí dané komunity dochází dle autorů v čase k zastavení růstu sítě a většina jejích členů skončí ve ztrátě.

2.2.5.4 Vztahy s veřejností

Vztahy s veřejností jsou dle Jakubíkové (2008, s. 258) činnosti spojené s budováním vzájemného porozumění mezi firmou a jejím prostředím a cílovými zájmovými skupinami (tj. interní a externí veřejností). Cílem je dle autorů vytváření vzájemného porozumění, pochopení a důvěry na podkladě vyrovnání zájmů všech zúčastněných.

Úkolem PR (public relations) není podpora prodeje konkrétních výrobků, ale vytvoření kladné představy o firmě, její činnosti a produktech (Zamazalová et al., 2010, s. 279). Autoři uvádějí, že jde o dlouhodobý proces, ale díky získané důvěře je účinnost PR velmi vysoká při relativně nízkých nákladech zejména ve srovnání s reklamou. Kotler a Armstrong (2004, s. 667) zdůrazňují roli PR nejen pro vytváření pozitivního firemního image, ale také v obraně proti nepříznivým informacím a v předcházení vzniku kritických situací. Jen velmi těžko mohou PR obhájit nekompetentní vedení firmy nebo špatnou kvalitu produktů a postoje negativně naladěné veřejnosti změni jen velmi pomalu. Základní nástroje PR shrnuje tabulka 5.

Tabulka 5 Nástroje public relations

Interní veřejnost	Externí veřejnost
rozhovory se zaměstnanci	setkání s odborníky a představiteli firmy
podniková shromáždění	televizní a rozhlasová vystoupení
vývěsky	tiskové konference, zprávy v médiích
podnikové noviny a rozhlas	organizování událostí
dopisy, oběžníky	krizová komunikace
intranet	sponzorství
výroční zprávy	společenská odpovědnost
valné hromady	lobbing

Zdroj: Zamazalová et al. (2010, s. 279), vlastní úprava

Vztahy s médii jsou v rámci PR zásadní a jejich pravidelné informování o činnosti firmy a jejích produktech přispívá k častější publicitě, předcházení fám a negativních zpráv (Zamazalová et al., 2010, s. 280). Autoři uvádějí, že mezi důležité nástroje patří tiskové konference a tiskové zprávy, informační sady pro novináře, poskytnutí produktů redaktorům pro nezávislé testy, připomenutí příznivých účinků nebo nových vědeckých objevů v souvislosti s produktem apod.

Lobbing je jedním z komunikačních nástrojů, který se zaměřuje na zastupování, obhajování a prosazování různých subjektů vůči veřejným institucím s cílem ovlivnění legislativního prostředí a udržení dobrého jména firmy (Přikrylová, Jahodová, 2010, s. 120).

Krizová komunikace je běžnou součástí PR a je pokračováním komunikace, která přešla z normálních podmínek do krizových, a tedy využívá stejných principů a metod (Zamazalová et al., 2010, s. 281). Hlavními principy jsou dle Foreta (2003, s. 212) rychlost, otevřenost, nutnost neustálé komunikace a jednotné vystupování. Příkrylová a Jahodová (2010, s. 121) hovoří o dvou základních přístupech k řešení krizové situace: defenzivní strategie, spočívající v zabránění vyostření situace a ofenzivní strategie, kdy příčiny a souvislosti situace jsou aktivně komunikovány zájmovým skupinám.

Sponzoring spočívá dle Jakubíkové (2008, s. 256) v poskytnutí služby za získání protislužby, kdy sponzor poskytuje peněžité či věcný dar či službu a protislužbou je pomoc v dosažení marketingových cílů. Autorka uvádí, že sponzoring podporuje značku či produkt v místech, kde je soustředěna významná část cílového segmentu potenciálních zákazníků.

Zážitkový marketing (event marketing) vychází ze zjištění, že si prožitek pamatujeme lépe než prostý audiovizuální vjem (Zamazalová et al., 2010, s. 282). Autoři dodávají, že účast na akci umožňuje firmě předat nenásilnou formou sdělení, které bude lépe pochopeno a zapamatováno. Akce se dle autorů často propojují se sponzoringem a širokou škálou interní a externí komunikace s cílem podpořit image značky, získání pozitivního WOM, odlišení se od konkurence apod. Specifickým typem události (eventu) jsou tematicky zaměřené konference či sympózia, obvykle několikadenní s možností přímého aktivního dialogu s cílovými skupinami, které jsou zážitkově umocněny doprovodným programem (Příkrylová, Jahodová, 2010, s. 118).

Společenská odpovědnost firem (corporate social responsibility, CSR) je dobrovolné začlenění společensky prospěšných a ekologických témat do firemních aktivit s cílem pozitivního vlivu na veřejné mínění tím, že firma uspokojuje také společenské potřeby (Zamazalová et al., 2010, s. 281). Tyto aktivity jsou dle autorů následně komunikovány veřejnosti pro získání její přízně.

2.2.5.5 Přímý marketing

Přímý marketing je interaktivní marketingový systém využívající jedno či více médií pro vytváření měřitelné odezvy nebo transakce (Boučková et al., 2003, s. 239). Základní podobou přímého marketingu bylo dle autorů zasílání zboží od výrobce přímo ke spotřebiteli, později pak zasílání katalogů poštou až po řadu současných forem, mezi které patří direct mail, katalogový prodej, zásilkový prodej, telemarketing, teleshopping, televizní, rozhlasová nebo tisková reklama s přímou odezvou a internetové formy přímého marketingu. Kotler, Keller (2013, s. 546) doplňují tento výčet o kiosky a mobilní zařízení.

Výhodou přímého marketingu je možnost přesného zacílení a tedy efektivnějšího oslovení, možnost okamžité odezvy a její měřitelnost (Příkrylová, Jahodová, 2010, s. 95). Výhodou pro zákazníka je dle autorek jednoduchý a rychlý nákup, pohodlný a široký výběr zboží, nákup z domova, důvěryhodnost komunikace, soukromí při nákupu a interaktivita. Autorky dodávají, že prodávající rychleji a adresněji oslovuje cílený segment zákazníků, buduje s nimi dlouhodobé vztahy a je utajen před konkurencí. K nevýhodám patří dle autorek relativně vysoké náklady na získání kvalitních, přesných a aktuálních databází a na realizaci zásilek a možnost negativního vnímání zákazníky při jejich zahlcení nabídkami.

Přínosem telemarketingu je dle Foreta (2003, s. 231) bezprostřednost interaktivního kontaktu a z něj plynoucí vyšší účinnost, rychlost a úspornost komunikace, kterou lze realizovat nejen

vlastní nabídku, ale i výzkum, tvorbu databází, pozvání na akce apod. Pasivní (inbound) telemarketing spočívá dle autora v telefonických reakcích na reklamní sdělení, aktivní (outbound) telemarketing staví na přímém vyhledávání a komunikaci se zákazníky.

Boučková et al. (2003, s. 240) uvádí, že teleshopping je založen na využívání televizních spotů s přímou odezvou a je časovým rozsahem delší než reklamní spoty. Komunikace dle autorů stimuluje spotřebitele k okamžitému objednávání produktů či služeb nabídkou různých odměn a bonusů. Autoři dodávají, že kombinací audiovizuálních stimulů lze vytvořit vysoký tlak na kupní rozhodnutí spotřebitele.

Zásilkový prodej (direct mail) spočívá v rozesílání nabídek vybranému segmentu zákazníků formou dopisů, inzerátů, brožur, vzorků, audio/video záznamů apod. (Kotler, Armstrong, 2004, s. 713). Může být adresný, přímo oslovující vybrané adresáty, či neadresný, ale s možností přímé reakce na reklamní sdělení, což ho dle autorů odlišuje od reklamy.

Zamazalová et al. (2010, s. 278) popisuje různé formy e-marketingu, který pružně a adresně komunikuje se spotřebitelem s možností rychlé zpětné vazby a dobře měřitelné odezvy. Moderní technologie umožňují dle autorů integraci nabídky, vlastní nákup, platbu i dodání dle volby zákazníka. K základním formám patří dle autorů e-mail, newsletter, e-zine, webové stránky a e-shop. Do popředí se v současnosti dostávají online nástroje umožňující komunikaci v reálném čase (Skype, ICQ apod.), diskuzní fóra, blogy a sociální sítě (Facebook, Twitter, Google apod.).

Kotler a Keller (2013, s. 589) uvádějí, že sociální média (fóra, blogy, sociální sítě) umožňují spotřebitelům mnohem hlubší poznání značky či výrobku. V této souvislosti Zamazalová et al. (2010, s. 460) popisuje dvě formy samovolného šíření sdělení, které využívají WOM efektu šířeného online:

- virální marketing, jehož principem je exponenciální samovolné šíření sdělení mezi uživateli analogické se šířením viru, kde klíčovým prvkem je poskytnutí dostatečného motivu k přeposlání – nejčastěji vtipná, parodující či šokující zpráva;
- buzz marketing (marketing rozruchu), který sděluje nové relevantní informace neočekávaným až šokujícím způsobem.

Kotler a Keller (2013, s. 581) přidává k již zmíněným formám e-marketingu kontextovou reklamu a bannery, které zaznamenaly v poslední době prudký rozvoj. Autoři popisují kontextovou reklamu jako placené vyhledávání (pay-per-click, PPC), tedy reklamu či odkazy, které se zobrazují dle vyhledávaných slov. Bannery jsou dle autorů placené reklamními proužky umístěvané na odpovídajících webových stránkách. E-marketing také přinesl nutnost optimalizace webových stránek pro vyhledavače (SEO), která se stala důležitým nástrojem jeho integrovaného pojetí (Zamazalová et al., 2010, s. 457).

Online marketing pronikl díky chytrým telefonům do mobilního marketingu, který původně využíval SMS, MMS, reklam na displej apod. (Přikrylová, Jahodová, 2010, s. 260). Současné smartphony v kombinaci s rychlým mobilním internetem a mobilními aplikacemi umožňují spotřebitelům i firmám plně využívat všechny výhody online marketingu v mobilním prostředí.

2.3 Metodika práce

Autor práce provedl výběr tématu diplomové práce dle své oborové specializace v návaznosti na konzultaci s vedoucí diplomové práce Ing. Helenou Smolovou, Ph.D. Autor dále určil název práce „Marketingový mix společnosti Herbalife Ltd. pro český trh“ a zpracoval její projekt obsahující název, stručnou osnovu, výzkumné metody, seznam základní literatury a časový harmonogram jejího zpracování.

Dále autor prostudoval aktuální pokyny pro psaní odborných prací a zhlédl prezentaci k tomuto tématu v sekci videolearning VŠEM. Diplomovou práci autor rozvrhl do čtyř hlavních částí, a to úvodu, teoreticko-metodologické části, analyticko-praktické části a závěru. V úvodu je nastíněno téma práce a jeho aktuálnost, dále základní a dílčí cíle a otázky, na které chce práce odpovědět. V teoreticko-metodologické části je shrnut současný teoretický základ marketingu s důrazem na marketingový mix, jeho jednotlivé složky a jejich nástroje. Autor čerpal ze základní literatury doporučené v anotaci bloku Marketingové prostředí, z odborné literatury z knihovny VŠEM a Národní technické knihovny, kterou vyhledal na základě klíčových slov v jejich databázích. Na tomto podkladě autor vypracoval literární rešerši na téma principy marketingu, marketingový mix v teorii, výrobní, cenový, distribuční a komunikační mix.

Získaný teoretický základ byl využit v praktické části k naplnění hlavního cíle práce – vypracování rozboru marketingového mixu sledované společnosti pro český trh, jeho následnému zhodnocení a návržení doporučení pro jeho další vývoj, a dílčích cílů – rozborů a zhodnocení výrobního, cenového, distribučního a komunikačního mixu sledované společnosti.

Výchozí informace pro praktickou část autor čerpal z výročních zpráv a dokumentů sledované společnosti a jejího českého smluvního partnera z příslušných veřejných registrů v USA a ČR a z dokumentů, propagačních materiálů, videí, strategií a politik zveřejněných na jejich internetových stránkách a v newsletterech. Pro získání dalších informací autor využil vyhledávání dle klíčových slov v internetových vyhledávačích, osobní účast na vzdělávací akci společnosti a informace jejího českého marketingového oddělení. V rámci rozboru cenového mixu autor využil údaje statistického úřadu Evropské unie Eurostat, Českého statistického úřadu a České národní banky.

Na podkladě získaných informací byla v analyticko-praktické části představena sledovaná společnost, její poslání, historický vývoj, organizační struktura, geografické rozložení trhů a podnikatelský koncept. Pro ucelený pohled na marketingový mix sledované společnosti, jeho zhodnocení a volbu a míru využití jednotlivých marketingových nástrojů v rámci ČR autor práce zjišťoval vývoj její finanční situace na globální, regionální i lokální úrovni. Ze zjištěných údajů o její finanční struktuře byla sestavena stručná horizontální a vertikální analýza vybraných položek výkazu zisku a ztrát pro základní pohled na finanční zdraví společnosti.

Sledovaný marketingový mix byl rozdělen na čtyři hlavní složky z hlediska taktických marketingových nástrojů, a to výrobní, cenový, distribuční a komunikační mix. Výrobní mix sledované společnosti pro český trh zahrnuje 59 produktů. Nejprve byla stanovena šířka a hloubka sortimentu a zhodnocena míra jeho konzistence. V dalším kroku byl proveden jeho rozbor z pohledu tří úrovní komplexního produktu, a to úrovně základního, vlastního a rozšířeného produktu.

Rozbor cenového mixu byl proveden z pohledu cenových nástrojů, které společnost využívá, a to zejména doporučené maloobchodní ceny, slevy a velkoobchodní ceny, odměny a bonusy a způsoby jejich kalkulace. Součástí rozboru bylo také srovnání doporučených maloobchodních cen zvoleného referenčního produktu v 13 vybraných zemích Evropské unie pro ujasnění cenové strategie Herbalife Ltd. pro český trh. Jednotlivé země byly seřazeny od nejvyšší doporučené maloobchodní ceny sestupně a byly vyčísleny jejich odchylky od zvoleného cenového průměru pěti tradičních zemí EU absolutně i relativně. Na základě zjištění významných odchylek autor dále zjišťoval, jestli doporučené maloobchodní ceny odpovídají relativním cenovým hladinám příslušných zemí a ze zvoleného cenového průměru pěti tradičních evropských zemí navrhl ceny, které by lépe odpovídaly paritě kupní síly v jednotlivých zemích včetně českého trhu.

Rozbor distribučního mixu byl zaměřen na víceúrovňovou distribuční strukturu a její jednotlivé pozice uvedené ve Výkazu průměrných hrubých členských odměn za rok 2014 pro Českou republiku. Autor se zabýval objasněním základních pracovních možností v distribuční síti, příslušnými potenciálními zdroji příjmů a jejich kalkulací. Autor se také zaměřil na objasnění rozdílů legitimní víceúrovňové distribuce a nelegálních pyramidových systémů.

Rozbor komunikačního mixu byl proveden z pohledu konceptu integrované marketingové komunikace, která pro dosažení svého maximálního efektu využívá synergie pěti skupin nástrojů, a to reklamu, podporu prodeje, osobní prodej, vztahy s veřejností a přímý marketing. V rámci rozboru byl zpracován průřez reklamní a PR komunikací společnosti na českém trhu od června do října 2015 a rozbor podzimních aktivit na podporu prodeje. Rozbor osobního prodeje byl zaměřen na zjištění základních pracovních metod, postupů a aktivit distribuční sítě. V rámci PR společnosti se autor zaměřil na její nosná témata a s nimi související aktuální globální a regionální aktivity včetně firemní společenské odpovědnosti. Při rozboru přímého marketingu byly zjišťovány jeho jednotlivé online formy zaměřené na vlastní členskou základnu, které jsou těžištěm komunikačních aktivit společnosti.

Na podkladě získaných informací o struktuře marketingového mixu, jeho jednotlivých složkách a aktuálním využívání jeho jednotlivých nástrojů byl sestaven celkový pohled na marketingový mix společnosti se zhodnocením po jeho jednotlivých složkách. V závěru práce byly shrnuty výsledky všech dílčích částí rozboru sledovaného marketingového mixu, provedeno jeho zhodnocení a navržena řada doporučení pro jeho další vývoj.

3 Analyticko-praktická část

V této části bude na podkladě literární rešerše v teoreticko-metodologické části a informací získaných z externích zdrojů zpracován rozbor a provedeno zhodnocení marketingového mixu společnosti Herbalife Ltd. (dále Herbalife) pro český trh a zformulována doporučení pro jeho budoucí vývoj.

3.1 Představení analyzované společnosti

Herbalife je globální nutriční společnost, která od svého založení v roce 1980 podporuje zdravý a aktivní životní styl vývojem a prodejem produktů pro regulaci váhy, zdravých jídel a přesnídávek, sportovních, fitness a energetických produktů, cílených nutričních doplňků a produktů osobní péče (U.S. SEC, 2015a, s. 4). Dle stejného zdroje společnost prodává svůj sortiment více než 150 výrobků v 91 zemích a 35 let rozšiřuje povědomí o svých produktech prostřednictvím distribuční sítě nezávislých Členů Herbalife ve formě víceúrovňové marketingové struktury s využitím přímého prodeje.

Posláním společnosti je pomáhat lidem měnit jejich životní styl pomocí nejlepších výrobků pro výživu a regulaci váhy a nejlepší podnikatelské příležitosti v přímém prodeji (Herbalife, 2015a, s. 42).

V roce 2014 dosáhl celkový čistý prodej 4,959 miliardy USD (Herbalife, 2015a, s. 40) prostřednictvím 4 milionů Členů včetně 0,2 milionu pracovníků v Číně, kde je prodej zajištěn maloobchodními prodejny a nezávislými obchodními zastoupeními (Herbalife, 2015a, s. 90). Společnost má celosvětově 7800 zaměstnanců a globální distribuce produktů probíhá přes 1400 distribučních míst zahrnujících vlastní i partnerské pobočky (Herbalife, 2015a, s. 6). Akcie Herbalife jsou veřejně obchodované na New York Stock Exchange pod označením HLF (NYSE, 2015).

3.1.1 Základní údaje o české pobočce společnosti

Výpis z obchodního rejstříku (MŠCR, 2015a) uvádí následující údaje o české pobočce Herbalife:

Název:	Herbalife Czech Republic, s.r.o.
Sídlo:	Amazon Court, Karolínská 661/4, Praha 8 - Karlín
IČO:	028 55 089
Datum založení:	2. 4. 2014
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Základní kapitál:	200 000,- Kč

Doplňující údaje jsou uvedeny v úplném výpisu z obchodního rejstříku v příloze 1.

3.1.2 Organizační struktura

Herbalife Ltd. je holdingová společnost registrovaná na Kajmanských ostrovech s většinou aktiv ve formě kapitálových podílů ve svých přímo či nepřímo vlastněných dceřiných společnostech, kterých je k 31. 12. 2014 celkem 91 (U.S. SEC, 2015b). Tento počet koresponduje s aktuálním počtem trhů společnosti jen náhodně. Hlavní sídlo společnosti je v komplexu L.A. Live, 800 West Olympic Blvd, Suite 406. Los Angeles, USA. Společnost zajišťuje v zemích, kde podniká, prodej, marketing, call centra, logistické a distribuční služby a celosvětově využívá přes 1400 vlastních či smluvních distribučních míst (Herbalife, 2015a, s. 6), jejichž rozložení odráží obrázek 8.

Obrázek 8 Geografické rozložení trhů Herbalife



Zdroj: Herbalife (2015b, s. 12)

Struktura distribučních míst zahrnuje hlavní distribuční uzly (např. Los Angeles a Memphis v USA, Venrey v Holandsku), střední centra (např. v Jižní Korei nebo Mexiku), malá centra pro vyzvedávání objednávek a experimentálně také automatické prodejní kiosky (Herbalife, 2015a, s. 8).

Jednotlivé trhy jsou dle Herbalife (2015a, s. 6) geograficky sdruženy do šesti regionů:

- Severní Amerika;
- Mexiko;
- Střední a Jižní Amerika;
- EMEA (Evropa, Střední východ, Afrika);
- Asie – Pacifik;
- Čína.

Výrobní řetězec zajišťuje dle Herbalife (2015a, s. 7) vysokou kvalitu již od nákupu ingrediencí od renomovaných dodavatelů (např. DuPont, ADM, Roche Vitamins, BASF, Tate & Lyle, Danisco). Ty jsou dále dle stejného zdroje zpracovávány v tzv. HIM (Herbalife Innovation and Manufacturing Facilities) v USA (Lake Forest, Winston-Salem), v Číně (Suzhou, Nanjing, Changsha) a také s využitím přibližně 50 externích výrobců, jako Fine Foods (Itálie), Valentine Enterprises, Natures's Bounty a PharmaChem Labs (USA). Dále tento zdroj uvádí, že 44 % produktů je vyráběno přímo HIM s celkovou plánovanou kapacitou 60-65 % produkce, a 25 % produktů je vyráběno třemi největšími externími výrobci pod přímou kontrolou společnosti. Kvalita vlastní i externí výroby je zajištěna dle stejného zdroje certifikací U.S. FDA cGMPs (current Good Manufacturing Practices) s každoročním auditem a průběžnou laboratorní kontrolou pod vedením Worldwide Quality Center of Excellence.

3.1.3 Historický vývoj

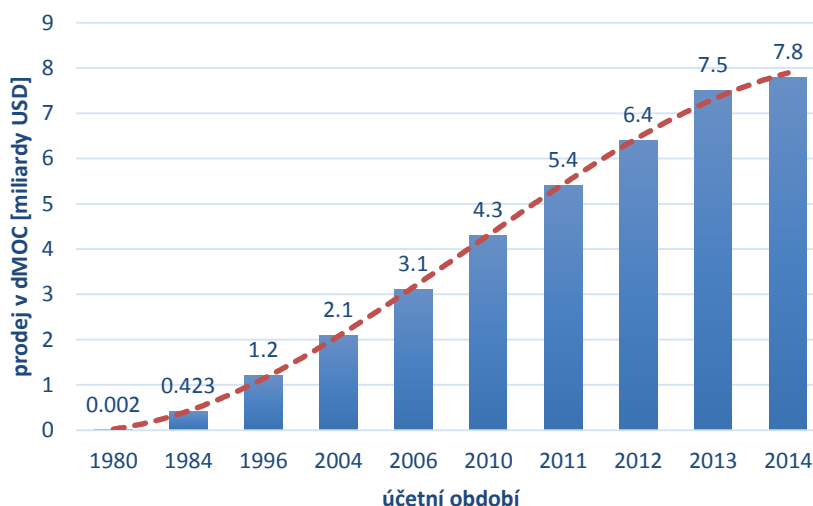
Historický vývoj sledované společnosti se opírá o následující mezníky (Herbalife ČR, 2015e):

- rok 1980, společnost zahájila činnost v únoru 1980, zakladatel společnosti Mark Hughes prodává první produkty na regulaci váhy přímo z kufříku svého auta, objem prodeje 2 miliony USD;
- rok 1981, uvedení produktů péče o pleť a vlasy;
- rok 1982, počátek mezinárodní expanze, pobočka v Kanadě;
- rok 1983, pobočka v Austrálii;

- rok 1984, pobočka ve Velké Británii, zahájení vysílání satelitního programu HBN (Herbalife Broadcast Network), objem prodeje dosáhl 423 milionů USD;
- rok 1986, společnost uvedena na americkou burzu NASDAQ;
- rok 1989, vstup na trh Španělska, Israele a Mexika;
- rok 1990, pobočky ve Francii a Německu;
- rok 1992, spolu s Portugalskem, Hong Kongem, Japonskem a Itálií se otevírá pobočka i v Československu;
- rok 1994, Mark Hughes zakládá nadaci Herbalife Family Foundation (HFF), charitativní organizaci s cílem pomáhat dětem v nouzi a ohrožení;
- rok 1996, společnost přesáhla v prodeji hranici 1 miliardy USD;
- rok 2000, Herbalife oslavuje 20. výročí a jeho prodejní sílu tvoří více než jeden milion Členů v 50 zemích;
- rok 2003, prodej vzrostl na 1,8 miliardy USD v 58 zemích, činnost zahajuje Laboratoř Marka Hughese pro buněčnou a molekulární výživu, vzniká Vědecký poradní sbor a Poradní sbor pro výživu;
- rok 2010, Herbalife slaví 30. výročí, 16 programů HFF Casa Herbalife pomáhá dětem po celém světě, prodej v doporučených maloobchodních cenách (dále dMOC) dosáhl 4,3 miliardy USD;
- rok 2011, prodej v dMOC dosáhl 5,4 mld. USD (celkové tržby 3,5 mld. USD), expanze pokračuje i po 30 letech;
- rok 2014, prodej v dMOC 7,8 mld. USD (celkové tržby 5 mld. USD), 120 programů HFF Casa Herbalife.

Dlouhodobou úspěšnost podnikatelského konceptu Herbalife dokládá vývoj prodeje sortimentu společnosti (v dMOC) od jejího vzniku do roku 2014, který je zobrazen v grafu 1.

Graf 1 Vývoj prodeje produktů v doporučených maloobchodních cenách pro Členy Herbalife



Zdroj: vlastní úprava dle Herbalife (2015b, s. 13)

Prodej v dMOC zahrnuje celkové tržby společnosti zvýšené o tzv. příspěvek na distribuci, který dle Herbalife (2015a, s. 46) činil 41,8 % v roce 2014, 44,1 % v roce 2013 a 45,7 % v roce 2012 z objemu prodeje v dMOC. Od roku 2010 došlo opakovanému prudkému meziročnímu růstu prodeje v dMOC o více než 1 miliardu USD ve třech účetních obdobích po sobě.

3.1.4 Podnikatelský koncept a distribuční systém

Od svého založení zvolila společnost víceúrovňový distribuční model, kde Členové její marketingové struktury využívají přímého prodeje koncovým spotřebitelům a strukturu mohou dále rozvíjet (Herbalife, 2015a, s. 8). Dle stejného zdroje je přímý prodej ideální pro marketing sortimentu společnosti, neboť marketing produktů pro kontrolu váhy, cílené výživy, produktů kategorie energie, sport a fitness a produktů vnější výživy je posilován průběžným osobním kontaktem, koučováním a vzděláváním mezi Členy a jejich zákazníky. Častý osobní kontakt může dle tohoto zdroje rozšířit vzdělání spotřebitelů v oblasti výživy a zdraví a také motivovat k zahájení či udržení se v programu kontroly váhy či podpory zdravého životního stylu.

Dle Herbalife (2015a, s. 9) čítá členská základna společnosti k 31.12. 2014 přes 4 miliony Členů, z nichž převážná většina využívá výhod velkoobchodních cen sortimentu pro sebe a své blízké, někteří hledají vedlejší příjem v přímém prodeji a část Členů hledá u společnosti nezávislost a možnost získat příjem z několika zdrojů na podkladě svých schopností a pracovního nasazení.

Podnikatelský model umožňuje společnosti nárůst podnikání jen s mírnými investicemi do infrastruktury a fixními náklady, kdy nárůst členské základny nemá na náklady společnosti přímý vliv a kompenzace Členů jsou přímo závislé na prodeji (Herbalife, 2015a, s. 8). Dle stejného zdroje Členové také nesou většinu nákladů na marketing produktů spotřebitelům a vedoucí Členové sponzorují a koordinují velký díl náboru nových Členů a jejich školení.

Výrobní řetězec zajišťuje vysokou kvalitu integrovaným řízením kvality v každém stupni výrobního procesu od nákupu složek od renomovaných dodavatelů přes zpracovatelská výrobní centra HIM a externí výrobce po dodání sortimentu do více než 1400 distribučních míst v 91 zemích (Herbalife, 2015a, s. 6).

Stejný zdroj uvádí, že Herbalife se kromě vlastní vysoké kvality sortimentu soustřeďuje na produkci výrobků s vědecky podloženým pozitivním dopadem na zdravý aktivní životní styl a v tomto ohledu se opírá o Vědecký poradní sbor a Poradní sbor pro výživu, jejichž členové vedou průběžný výzkum a vývoj ve spolupráci s řadou mezinárodních univerzitních pracovišť.

3.1.5 Vybrané údaje o finanční struktuře společnosti Herbalife

Pro ucelený pohled na marketingový mix sledované společnosti, jeho zhodnocení a volbu a míru využití jednotlivých marketingových nástrojů v rámci ČR je důležitá znalost vývoje finanční situace Herbalife na globální, regionální i lokální úrovni.

Společnost využívá auditorských a poradenských služeb firmy PricewaterhouseCoopers LLP, účtuje dle U.S. GAAP a ve svých finančních výkazech používá i některé non-U.S. GAAP položky (Herbalife, 2015a, s. 46). Tabulka 6 odráží podíly jednotlivých geografických regionů na celkových tržbách společnosti v účetních obdobích 2012 – 2014.

Tabulka 6 Přehled celkových tržeb jednotlivých geografických regionů

Region	Tržby celkem [mil. USD]			Podíl na celkových tržbách v r. 2014 [%]	Počet zemí k 31. 12. 2014
	2014	2013	2012		
Severní Amerika	926,8	908,0	841,2	18,7	5
Mexiko	567,9	562,4	496,1	11,4	1
Střední a Jižní Amerika	826,4	973,5	688,8	16,7	17
EMEA	843,1	735,2	627,8	17,0	52
Asie – Pacifik	1130,1	1174,6	1139,9	22,8	15
Čína	664,3	278,5	471,6	13,4	1
Regiony celkem	4958,6	4825,3	4072,3	100,0	91

Zdroj: Herbalife (2015a, s. 6), vlastní úprava

Z procentního podílu jednotlivých regionů na celkových tržbách plyne o něco výraznější podíl severoamerického a asijsko-pacifického regionu, těsně následovaný EMEA a středo/jihoamerickým regionem. Celkově jsou tržby mezi regiony rovnoměrně rozloženy. 82 % tržeb pochází z trhů mimo USA (Herbalife, 2015a, s. 23). V EMEA jsou vedoucími trhy Velká Británie, Španělsko, Itálie a Rusko (Herbalife, 2015a, s. 53).

Tabulka 7 zobrazuje vybrané položky výkazu zisku a ztrát z výroční zprávy Herbalife (2015a, s. 86) a zahrnuje jejich horizontální analýzu, která ukazuje vývoj jednotlivých položek v čase. Hodnoty položek jsou vyčísleny po řádcích výkazu absolutně a relativně ve třech po sobě jdoucích obdobích.

Tabulka 7 Horizontální analýza vybraných položek výkazu zisku a ztrát

Položka	Účetní období						
	2014			2013			2012
	hodnota [mil.USD]	rozdíl [mil.USD]	index [%]	hodnota [mil.USD]	rozdíl [mil.USD]	index [%]	hodnota [mil.USD]
Tržby za prodej výrobků	4567,2	366,5	8,7	4200,7	723,8	20,8	3476,9
Tržby za prodej služeb	<u>391,4</u>	-233,2	-37,3	<u>624,6</u>	29,2	4,9	<u>595,4</u>
Tržby celkem	4958,6	133,3	2,8	4825,3	753,0	18,5	4072,3
Náklady prodeje	<u>982,9</u>	19,5	2,0	<u>963,4</u>	150,8	18,6	<u>812,6</u>
Hrubý zisk	3975,7	113,8	2,9	3861,9	602,2	18,5	3259,7
Odměny členům	1471,1	-26,4	-1,8	1497,5	158,9	11,9	1338,6
Prodejní, všeobecné a administrativní náklady	<u>1991,1</u>	362,0	22,2	<u>1629,1</u>	369,4	29,3	<u>1259,7</u>
HV provozní	513,5	-221,8	-30,2	735,3	73,9	11,2	661,4
Nákladové úroky	91,7	65,1	344,7	26,6	9,9	59,3	16,7
Výnosové úroky	12,5	4,5	56,3	8,0	1,8	29,0	6,2
Ostatní finanční náklady	<u>13,0</u>	13,0		<u>0,0</u>	0,0		<u>0,0</u>
HV před zdaněním	421,3	-295,4	-41,2	716,7	65,8	10,1	650,9
Daň z příjmu	<u>112,6</u>	-76,6	-40,5	<u>189,2</u>	2,3	1,2	<u>186,9</u>
HV za účetní období	308,7	-218,8	-41,5	527,5	63,5	13,7	464,0

Zdroj: vlastní zpracování na podkladě finančních výkazů z výroční zprávy Herbalife (2015a, s. 86)

Z tabulky 7 je zřejmý stálý růst v položkách tržeb za prodej výrobků, který dosáhl meziročně 20,8 % (rok 2013 oproti 2012), resp. 8,7 % (rok 2014 oproti 2013) a odpovídající růst v položkách celkových tržeb který dosáhl meziročně 18,5 % (rok 2013 oproti 2012), resp. 2,8 % (rok 2014 oproti 2013).

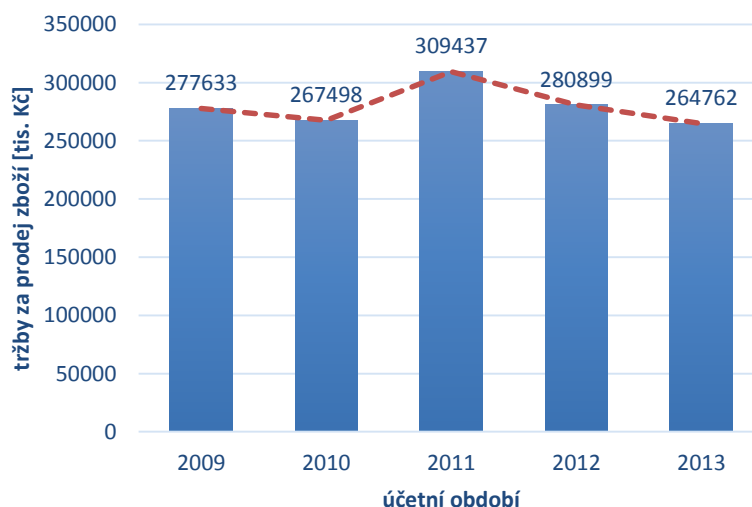
Hospodářský výsledek meziročně vzrostl o 13,7 % (rok 2013 oproti 2012), aby následně poklesl o 41,5 % díky skokovému zvýšení nákladů na distribuční síť v Číně, vysoké devalvaci venezuelského bolivaru a rozsáhlým investicím do výrobních a vývojových středisek HIM. Tyto investice přispěly ke zvýšení v položce nákladové úroky o 65,1 mil. USD (rok 2014 oproti 2013). Prudký pokles o 233,2 mil. USD v tržbách za prodej služeb (tj. dopravné a manipulace) v roce 2014 byl způsoben zahájením zjednodušování cenové struktury a zahrnutím části této položky do základní ceny produktů (Herbalife, 2015a, s. 46).

Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát zjišťuje procentní podíl jednotlivých položek na celkových tržbách. Hrubý zisk, který ve sledovaném období vzrostl téměř o 22 %, tvořil každoročně stabilních 80 % podílu na celkových tržbách. Pokles provozního hospodářského výsledku o 30,2 % v roce 2014 zapříčinil zejména růst nákladových položek, neboť hrubý zisk mírně stoupal. Nákladová položka „odměny Členům“ zahrnuje tzv. příspěvek na distribuci, který pokrývá velkoobchodní slevy Členů a různé formy jejich odměn a bonusů a položka „prodejní, všeobecné a administrativní náklady“ mj. zahrnuje soubor odměn pro odlišně organizovanou distribuci v Číně (Herbalife, 2015a, s. 46).

Autor práce oslovil ústředí Herbalife pro polský, český a slovenský trh s žádostí o přehled celkových tržeb a tržeb jednotlivých produktových řad v ČR alespoň za poslední tři účetní období. Žádosti nebylo vyhověno s odvoláním na vnitřní pravidla společnosti. Autor práce tedy zvolil cestu získání alespoň částečných informací ze sbírky listin obchodního rejstříku Ministerstva spravedlnosti ČR.

Na základě smlouvy mezi Herbalife a DSV Road, a.s. provádí tato společnost v Česku prodej sortimentu Herbalife vlastním jménem a na vlastní účet dle obchodní politiky Herbalife, která je pro DSV Road, a.s. závazná (DSV Road, 2015a-e). Tato společnost patří do nadnárodního holdingu DSV a jejím hlavním předmětem podnikání je dle MSČR (2015b) mezinárodní a vnitrostátní přeprava a logistické služby. V ČR navíc smluvně zastupuje velkoobchod Herbalife, jehož objem odráží položka „tržby za prodej zboží“ v jejich výkazech zisků a ztrát. Vývoj tržeb za prodej zboží na českém trhu v účetních obdobích 2009 až 2013 zobrazuje graf 2. Výroční zpráva s finančními výkazy za rok 2014 nebyla do termínu odevzdání diplomové práce zveřejněna.

Graf 2 Vývoj tržeb za prodej zboží na českém trhu



Zdroj: vlastní zpracování na podkladě finančních výkazů z výročních zpráv (DSV Road, 2015a-e)

Z grafu 2 je patrný meziroční 3,6% pokles tržeb v období 2009 až 2010 a jeho významný 15,7% nárůst v roce 2011 oproti roku 2010. V následujících účetních obdobích došlo k meziročnímu poklesu tržeb o 9,2 % a 5,7 % a v roce 2013 byly tržby o 4,6 % nižší než v roce 2009, tedy na počátku sledovaného období.

3.2 Rozbor marketingového mixu sledované společnosti

V této části bude proveden rozbor marketingových nástrojů, kterými společnost Herbalife ovlivňuje poptávku po svém sortimentu na českém trhu pro dosažení svých marketingových cílů. Sledovaný marketingový mix bude rozdělen na čtyři hlavní složky z hlediska taktických marketingových nástrojů, které společnosti umožňují upravovat nabídku a poptávku dle potřeb cílovém trhu: výrobní, cenový, distribuční a komunikační mix.

Dlouhodobá strategie využití složek marketingového mixu je řízena z hlavního centra společnosti, je uplatňována globálně a odráží požadavky a vývoj trhů jednotlivých geografických regionů (Herbalife, 2015a, s.10). Rozsah a míra jejich využití je přizpůsobována jednotlivým regionům a trhům ve spolupráci regionálních a lokálních oddělení prodeje a marketingu s vedoucími Členy vyšších úrovní (Herbalife, 2015a, s. 49). Stejný zdroj uvádí, že ve dvanáctičlenné správní radě společnosti jsou dva zástupci vedoucích Členů Herbalife, aby úspěšné regionální či lokální marketingové aktivity mohly být pružně uplatněny celosvětově. Dle informací českého marketingového oddělení společnosti navíc na většině trhů společnosti působí lokální Strategické a plánovací skupiny složené z místních vedoucích Členů, kteří se podílejí na řízení rozsahu a míry využití jednotlivých marketingových nástrojů na místním trhu.

3.2.1 Produktový mix

Klíčovým prvkem marketingového mixu Herbalife je portfolio jeho produktů, které je důležitou součástí image společnosti a její hodnoty. Výrobní mix zahrnuje přes 150 nutričních výrobků rozčleněných do dvou hlavních kategorií, a to produkty pro vnitřní výživu a produkty pro vnější výživu (Herbalife, 2015c, s. 3). Celkově sortiment čítá přes 5300 SKU (Stock Keeping Units) a je rozdělen do pěti produktových řad a jedné řady podpůrné (Herbalife, 2015a, s. 4):

- produkty pro kontrolu váhy;
- produkty cílené výživy;
- produkty pro energii, sport a fitness;
- produkty vnější výživy (2 produktové řady);
- propagační materiály, literatura a ostatní.

Objem prodeje jednotlivých řad a jeho podíl na celkových tržbách ukazuje tabulka 8.

Tabulka 8 Objem prodeje jednotlivých produktových řad a jeho podíl na celkových tržbách

Produktová řada	2014		2013		2012	
	Objem prodeje [mil. USD]	Podíl na tržbách [%]	Objem prodeje [mil. USD]	Podíl na tržbách [%]	Objem prodeje [mil. USD]	Podíl na tržbách [%]
Kontrola váhy	3177,0	64,1	3063,7	63,5	2554,9	62,7
Cílená výživa	1108,5	22,3	1109,9	23,0	944,8	23,2
Energie, sport a fitness	260,6	5,3	254,5	5,3	209,4	5,2
Vnější výživa	178,9	3,6	157,2	3,3	146,3	3,6
Propagační materiály	233,6	4,7	240,0	4,9	216,9	5,3

Zdroj: Herbalife (2015a, s. 5 a s. 120), vlastní úprava

Z tabulky 8 je patrná dominance tržeb za produkty řady pro kontrolu váhy, která se ve sledovaném období podílela na tržbách v průměru 63,4 %. Následuje řada pro cílenou výživu s průměrným podílem 22,8 % a ostatní řady nepřekračují svým podílem 5,3 %.

Jak bylo uvedeno v kapitole 3.1.5, autor práce oslovil ústředí Herbalife s žádostí o přehled tržeb jednotlivých produktových řad v ČR. Žádosti však nebylo vyhověno s odvoláním na vnitřní pravidla společnosti.

Dle aktuálního ceníku pro Členy (Herbalife ČR, 2015d) je v České republice portfolio produktů Herbalife složeno celkem z 59 produktů (78 SKU), z toho 42 produktů vnitřní výživy (52 SKU) a 17 produktů vnější výživy (26 SKU). Členění sortimentu pro český trh je uvedeno v tabulce 9.

Tabulka 9 Portfolio produktů Herbalife pro český trh

Kategorie	Produktová řada	Položky		
Vnitřní výživa	Kontrola váhy	Formula 1 Zdravé jídlo Formula 1 Express tyčinka Formula 2 – Multivitamin. komplex Formula 3 – Proteinový doplněk Proteinový nápoj Vláknina a bylinky Multivlákninový nápoj	Bylinný koncentrát z Aloe Instantní bylinný nápoj Thermo Complete Proteinová tyčinka Gurmánská rajčatová polévka Pražené sójové boby	
	Cílená výživa	Herbalifeline Niteworks XtraCal Schizandra Plus	Rose Guard Guarana Tang Kuei Cell Activator	
	Energie, sport a fitness	Řada Herbalife 24		Formula 1 Sport Hydrate Prolong Rebuild Endurance Rebuild Strength
			Energetické nápoje	CR7 Drive H ³ O Pro Lift Off
Vnější výživa	Herbalife SKIN	Zklidňující čisticí přípravek s aloe Rozjasňující čisticí přípravek s citrusy Povzbuzující bylinkový toner Sérum proti vráskám Denní hydratační krém Zpevňující oční gel Hydratační oční krém Ovocný peeling – instant reveal Čisticí jílová maska s mátou Výživný noční krém Hydratační krém s ochranným faktorem SPF 30		
	Herbal ALOE	Mycí tělový gel Zklidňující gel Krém na ruce a tělo	Posilující šampón Posilující kondicionér Osvěžující tělové mýdlo	

Zdroj: vlastní zpracování na podkladě Herbalife ČR (2015a), Herbalife ČR (2015c) a Herbalife ČR (2015d)

Šířka sortimentu je dána jeho pěti výrobními řadami a délka sortimentu celkovým počtem jeho 59 položek. Hloubka sortimentu, která je určena počtem variant produktů v každé řadě, se jeví malá. S výjimkou Zdravého jídla Formula 1, které má sedm variant, jsou v sortimentu jen dvě položky se třemi variantami a další tři položky o dvou variantách. Konzistence sortimentu, která je dána těsností vazeb mezi řadami, je vysoká napříč celým segmentem vnitřní výživy, napříč segmentem vnější výživy i mezi segmenty vzájemně z důvodu logické provázanosti kontroly váhy a přechodu ke zdravému aktivnímu životnímu stylu a souvisejícím zájmem o kvalitní produkty osobní péče. Stejná provázanost je i v opačném směru, kdy zájem o kvalitní péči o pleť přirozeně vede k tématu zdravého životního stylu a kvalitní výživy.

Rozbor výrobního mixu bude proveden z pohledu komplexního produktu a jeho tří úrovní (Kotler et al., 2007, s. 616):

- základní produkt zahrnující základní přínosy, které mají naplnit potřeby zákazníka;
- vlastní produkt, který charakterizuje složení, funkce, kvalita a výrobní média, jako značka, obal, design, image, styl a módnost;
- rozšířený produkt, který je nadstavbou předchozích úrovní ve formě určitého balíčku přínosů či výhod (předvedení, záruka, prodejný servis apod.).

Autor práce se při rozboru výrobního mixu Herbalife zaměřil na dominantní řady produktů z hlediska jejich podílu na globálních celkových tržbách. Z tabulky 8 vyplývá výrazná dominance produktových řad pro kontrolu váhy a cílenou výživu, které ve svém součtu reprezentují 86,3 % z celkových tržeb v průměru za poslední tři účetní období. Dle informací českého marketingového oddělení společnosti je na českém trhu dominance těchto produktových řad obdobná.

Řada pro kontrolu váhy je nejprodávanejší řada sortimentu Herbalife s největším a mírně rostoucím podílem na celkových tržbách, jak ukazuje tabulka 8. Dominantním produktem této řady je Formula 1 Zdravé jídlo s podílem přibližně 30 % na celkových tržbách v posledních třech účetních obdobích (Herbalife, 2015a, s. 29). Dle Euromonitoru (2015) je tento produkt nejprodávanejší náhradou jídla ve formě koktejlu s 31,2% podílem na celosvětovém trhu. Tabulka 10 obsahuje rozbor výrobního mixu řady pro kontrolu váhy na úrovni základního a vlastního produktu. Úroveň rozšířeného produktu a část atributů vlastního produktu jsou společné celému sortimentu Herbalife a budou uvedeny v dalším textu samostatně.

Tabulka 10 Rozbor výrobního mixu řady pro kontrolu váhy

produkt	Formula 1 Zdravé jídlo
základní	zdravá, lehce stravitelná a nutričně vyvážená náhrada jídla
vlastní	<ul style="list-style-type: none"> - optimální složení – rovnováha komplexního proteinu, esenciálních mikroživin, rostlinných složek a bylinek - celosvětově nejprodávanejší náhrada jídla ve formě koktejlu s 31,2% podílem na trhu, 1,5 miliardy prodaných porcí v roce 2014 - formulace na podkladě ověřeného vědeckého výzkumu a výsledků klinických studií - nízkokalorická formulace – 220 kcal v jedné porci - zdravá alternativa vysokokalorické snídaně, oběda, večeře - snadná příprava a používání - 6 příchutíových variant - balení – kontejner (21 porcí) nebo po sáčkích s jednotlivými porcemi - F1 Free – varianta bez obsahu laktózy, sóji a lepku, vhodný pro intolerance, vegetariány

Tabulka pokračuje na následující straně

Tabulka 10 Rozbor výrobního mixu řady pro kontrolu váhy - pokračování

produkt	Formula 1 Express tyčinka
základní	zdravá, lehce stravitelná a nutričně vyvážená náhrada jídla na cesty
vlastní	<ul style="list-style-type: none"> - ideální, když budete na cestách potřebovat zdravé jídlo - vysoký obsah proteinu, (13 g v tyčince) pro podporu tvorby svalové hmoty - 32 % doporučené denní dávky vlákniny - optimální rovnováha živin včetně kyseliny listové a nezbytných vitamínů a minerálů - formulace na podkladě ověřeného vědeckého výzkumu a výsledků klinických studií - nízkokalorická formulace – 207 kcal - bez obsahu umělých konzervantů, vhodné pro vegetariány - 2 příchutěové varianty
produkt	Formula 2 – Multivitaminový komplex
základní	doplňek stravy pro dosažení doporučené denní dávky (DDD) vitamínů a minerálů
vlastní	<ul style="list-style-type: none"> - přes 15 vitamínů a minerálů pro snadné dosažení DDD - vitamín A, kyselina listová, B6, B12 a zinek pro optimální činnost imunitního systému - vápník a fosfor pro udržení zdravých kostí a zubů - vitamín C a vitamín E pro ochranu buněk proti oxidačnímu stresu
produkt	Formula 3 – Proteinový doplněk v prášku
základní	doplňek stravy pro zvýšení příjmu kompletního proteinu
vlastní	<ul style="list-style-type: none"> - snadný způsob, jak zvýšit příjem proteinu - 5 g kompletního proteinu v jedné porci (obsahuje všechny aminokyseliny) - obsahuje sójový a syrovátkový protein pro podporu tvorby svalové hmoty a udržení zdravých kostí - nízkokalorická formulace – 23 kcal v jedné porci - ideální v kombinaci se Zdravým jídlem Formula 1
produkt	Protein drink mix – proteinový nápoj
základní	doplňek stravy pro zvýšení příjmu kompletního proteinu
vlastní	<ul style="list-style-type: none"> - 15 g kompletního proteinu pro podporu tvorby svalové hmoty - 7 g sacharidů a 20 vitamínů a minerálů v jedné porci - snadný způsob, jak zvýšit příjem proteinu - chutná svačina s vysokým obsahem bílkovin - nízkokalorická formulace – 110 kcal v jedné porci - ideální v kombinaci se Zdravým jídlem Formula 1
produkt	Vláknina a bylinky
základní	doplňek stravy pro zvýšení příjmu vlákniny
vlastní	<ul style="list-style-type: none"> - 3 g vlákniny v jedné porci - obsahuje směs ovesné vlákniny, inulinu a petržele - zvýšení denního přísunu vlákniny pro podporu zdravého zažívání - pomáhá dosáhnout doporučeného denního příjmu vlákniny 25 g - ideální v kombinaci se Zdravým jídlem Formula 1 a Multivitaminovým komplexem Formula 2
produkt	Multivlákninový nápoj
základní	doplňek stravy pro zvýšení příjmu vlákniny
vlastní	<ul style="list-style-type: none"> - 5 g vlákniny v jedné porci, 6 zdrojů vlákniny - obsahuje jak rozpustnou, tak i nerozpustnou vlákninu - zvýšení denního přísunu vlákniny pro podporu zdravého zažívání - nízkokalorická formulace – 15 kcal v jedné porci - ideální v kombinaci se Zdravým jídlem Formula 1

Tabulka pokračuje na následující straně

Tabulka 10 Rozbor výrobního mixu řady pro kontrolu váhy - pokračování

produkt	Bylinný koncentrát z Aloe
základní	osvěžující nízkokalorický nápoj
vlastní	<ul style="list-style-type: none"> - doporučený denní příjem tekutin ve zdravé osvěžující nízkokalorické formě - zdravější alternativa slazených kalorických nápojů - obsahuje 40% šťávu Aloe vera získanou z celých listů Aloe vera, která je extrahována za studena – surovina nejlepší kvality - nízkokalorická formulace – 2 kcal v jedné porci - 2 příchutěové varianty - bez umělých barviv, příchutí a sladidel
produkt	Instantní bylinný nápoj
základní	osvěžující nízkokalorický nápoj
vlastní	<ul style="list-style-type: none"> - doporučený denní příjem tekutin ve zdravé osvěžující nízkokalorické formě - zdravější alternativa slazených kalorických nápojů - 85 mg kofeinu pro zvýšení bdělosti ze zeleného a černého čaje - výjimečná kombinace tradičního černého čaje (Orange Pekoe) a zeleného čaje s výtažky květu slézu, ibišku a kardamonových semínek - extrakce ve vodní lázni – získání plného spektra složek obsažených v čaji - možnost horké i studené přípravy - nízkokalorická formulace – 6 kcal v jedné porci - 3 příchutěové varianty
produkt	Thermo Complete
základní	doplňek stravy pro povzbuzení s obsahem přírodního kofeinu
vlastní	<ul style="list-style-type: none"> - výjimečná směs kofeinu z přírodních zdrojů – zeleného čaje a Yerba Mate - obsahuje 85 mg kofeinu v jedné porci pro přirozené duševní povzbuzení, zlepšení bdělosti a soustředění - obsahuje zinek, měď, mangan a vitamín C, který napomáhá snížení únavy
produkt	Proteinové tyčinky
základní	zdravá proteinová svačinka
vlastní	<ul style="list-style-type: none"> - vyvážená svačinka s vysokým obsahem proteinu, vždy po ruce - nízkokalorická formulace – 140 kcal v jedné tyčince - ideální před nebo po cvičení - obsahuje 10 g kompletního proteinu pro podporu tvorby svalové hmoty - 15 g sacharidů v každé porci pro doplnění energie - vysoký obsah vitamínů B1, B2, kyseliny pantotenové, B6 a vitamínu E - 3 příchutěové varianty
produkt	Gurmánská rajčatová polévka
základní	zdravá instantní proteinová svačinka
vlastní	<ul style="list-style-type: none"> - polévka lahodně dochucená středomořskými bylinkami - obsahuje osmkrát více proteinu než obyčejná rajčatová polévka - vysoký obsah proteinu (7 g na porci), pro podporu tvorby svalové hmoty - vysoký obsah vlákniny (3,2 g na porci) pomáhá dosáhnout doporučené denní dávky - nízkokalorická formulace – 104 kcal v jedné porci - rychlá a snadná příprava v teplé či studené formě
produkt	Pražené sójové boby
základní	zdravá lehce slaná svačinka
vlastní	<ul style="list-style-type: none"> - kaloricky regulovaná alternativa jiných pikantních svačinek - ideální, lehce solená zdravá svačinka, vždy po ruce - 9 g proteinu pro podporu tvorby svalové hmoty - nízkokalorická formulace – 110 kcal v jedné porci - praktické jednotlivé sáčky, ideální na cesty

Zdroj: vlastní zpracování na podkladě Herbalife ČR (2015a), Herbalife ČR (2015b), Herbalife ČR (2015c) a Euromonitor (2015)

Řada pro cílenou výživu je druhou nejprodávanější řadou sortimentu, s průměrným podílem na celkových tržbách za poslední tři účetní období 22,8 %, jak ukazuje tabulka 8. Tabulka 11 obsahuje rozbor výrobkového mixu řady pro cílenou výživu na úrovni základního a vlastního produktu. Úroveň rozšířeného produktu a část atributů vlastního produktu a jsou společné celému sortimentu Herbalife a budou uvedeny v dalším textu samostatně.

Tabulka 11 Rozbor výrobkového mixu řady pro cílenou výživu

produkt	Herbalifeline
základní	doplňěk stravy pro podporu zdravého srdce, mozku a zraku
vlastní	<ul style="list-style-type: none"> - bohatý obsah nenasycených omega-3 mastných kyselin EPA a DHA pro podporu optimální kondice srdce - Evropská asociace pro bezpečnost potravin (EFSA) doporučuje denně přijímat 250 mg EPA a DHA - DHA přispívá udržení optimální činnosti mozku a zraku - obsahuje esenciální oleje pro zlepšení a osvěžení chuti
produkt	Niteworks
základní	noční nápoj pro zdravé srdce a cévy
vlastní	<ul style="list-style-type: none"> - vyvinuto ve spolupráci s nositelem Nobelovy ceny Lou Ignarrem, Ph.D. - obsahuje aminokyseliny L-arginin, L-citrulin pro produkci oxidu dusnatého (NO) - NO podporuje normální krevní a cévní oběh v kombinaci s vyváženou a pestrou stravou a cvičením - vysoký obsah kyseliny listové a vitamínů C, E – ochrana buněk před oxidačním stresem - obsahuje meduňkou lékařskou
produkt	XtraCal
základní	doplňěk stravy pro zdravé kosti a zuby
vlastní	<ul style="list-style-type: none"> - obsahuje vápník, hořčík, měď, mangan a zinek - obsahuje vitamínu D nezbytný pro vstřebávání vápníku a optimální činnost svalstva - podporuje udržení zdravých kostí a zubů - obsahuje 100 % doporučeného denního množství vápníku denní dávce
produkt	Schizandra Plus
základní	doplňěk stravy pro správnou funkci imunitního systému
vlastní	<ul style="list-style-type: none"> - obsahuje výtazek plodů Schizandry - vysoký obsah selenu a vitamíny B6 a C pro snížení únavy a tělesného vyčerpání - napomáhá správné funkci imunitnímu systému - obsahuje vitamínu E pro ochranu buněk proti oxidačnímu stresu
produkt	Rose Guard
základní	doplňěk stravy pro podporu imunitního systému
vlastní	<ul style="list-style-type: none"> - poskytuje 100 % doporučené denní dávky vitamínů A a C - vitamíny A a C podporují správnou funkci imunitního systému - obsahuje vitamínu E pro ochranu buněk proti oxidačnímu stresu
produkt	Guarana
základní	doplňěk stravy pro povzbuzení
vlastní	<ul style="list-style-type: none"> - obsahuje 40 mg přírodního kofeinu v jedné porci - Guarana je keř původem z Jižní Ameriky - po staletí používána Amazonskými Indiány pro svůj obsah kofeinu
produkt	Tang Kuei
základní	doplňěk stravy pro podporu optimální kondice žen
vlastní	<ul style="list-style-type: none"> - obsahuje byliny Tang Kuei a heřmánek - obsahuje vitamíny A, B, vápník a hořčík - pomáhá zmírnit svalové napětí

Tabulka pokračuje na následující straně

Tabulka 11 Rozbor výrobního mixu řady pro cílenou výživu

produkt	Cell Activator
základní	doplňek stravy pro energii a podporu metabolismu sacharidů
vlastní	<ul style="list-style-type: none"> - obsahuje vitamíny B pro získání energie z potravy - speciální receptura s obsahem vitamínů B1, B2, B6, manganu a mědi pro optimální energetický metabolismus - obsahuje zinek pro optimální metabolismus sacharidů - zinek, měď a mangan také pomáhají chránit buňky před oxidačním stresem

Zdroj: vlastní zpracování na podkladě Herbalife ČR (2015a-c)

Úroveň vlastního produktu obsahuje některé položky společné celému sortimentu Herbalife. Důležitým atributem je jednoduchost přípravy a používání celého sortimentu. Složení, funkce i kvalita výrobních řad jsou plně harmonizovány s aktuálními normami Evropské asociace pro bezpečnost potravin (EFSA, 2015) včetně možných tvrzení o jejich vlastnostech a funkci.

Značka Herbalife představuje způsob identifikace výrobku s firmou a plní také komunikační a ochrannou funkci. Základní prvky značky Herbalife, její varianty a grafický symbol jsou uvedeny na obrázku 9.

Obrázek 9 Logo Herbalife a jeho varianty



Zdroj: Herbalife (2015d)

Společnost celosvětově používá všeobecnou zastřešující značku Herbalife[®], symbol tří listů v kruhu a značku Herbalife Nutrition, a také některé další obchodní značky spojené s produkty a obchodním modelem, např. Niteworks[®], Liftoff[®] apod. (Herbalife, 2015a, s. 6). Stejný zdroj uvádí, že k 31. 12. 2014 Herbalife vlastnil přibližně 2100 registrovaných ochranných známek.

Kvalita Herbalife je založena na Globální nutriční filozofii společnosti, na jejímž podkladě probíhá vývoj a výzkum produktů s vědecky podloženým pozitivním dopadem na zdravý životní styl (Herbalife, 2015a, s. 5). Dle stejného zdroje Vědecký poradní sbor vede průběžný výzkum a vývoj ve spolupráci s řadou mezinárodních univerzitních pracovišť a Poradní sbor pro výživu vede výzkum v jednotlivých zemích, kde se také podílí na školení členské základny a komunikaci s médii. Herbalife disponuje patentovou ochranou receptur prakticky všech produktů na kontrolu váhy a produktů cílené výživy (Herbalife, 2015a, s. 6). Členy poradních sborů jsou přední odborníci z oblasti výživy, vědy a zdraví, mj. ředitel Centra pro výživu člověka při UCLA David Heber, M.D., Ph.D., F.A.C.P., F.A.S.N. nebo nositel Nobelovy ceny za medicínu Lou Ignarro, Ph.D. (Herbalife, 2015f a Herbalife Nutrition Institut, 2015). Za Českou republiku je součástí tohoto týmu Doc. MUDr. Pavel Kohout, Ph.D., specialista na klinickou výživu a metabolismus pražské Thomayerovy nemocnice (BusinessWire, 2015).

Kvalita výroby a distribuce pod názvem „Seed to Feed“ (Herbalife, 2015e) je zajišťována již nákupem ingrediencí od renomovaných dodavatelů, jejich dalším zpracováním ve vlastních HIM (Herbalife Inovation and Manufacturing Facilities) a také využitím přibližně 50 vybraných externích výrobců, jako Fine Foods (Itálie), Valentine Enterprises, Natures's Bounty a PharmaChem Labs (USA). Kvalita vlastní i externí výroby je zajištěna dle Herbalife (2015a, s. 7) certifikací U.S. FDA cGMPs (current Good Manufacturing Practices) s každoročním auditem a průběžnou laboratorní kontrolou pod vedením Worldwide Quality Center of Excellence.

Design Herbalife se uplatňuje na úrovni obalů produktů, propagačních materiálů a literatury, také na úrovni architektury řešení výrobních jednotek (jednotný formát výrobních zařízení HIM) i distribučních center a promítá se do veškerých vizuálních signálů vycházejících ze společnosti.

Spotřebitelské obaly Herbalife jsou s výjimkou černé sportovní řady bílé barvy, kdy etikety vždy jednoznačně identifikují konkrétní výrobek a přenášejí hlavní informace o jeho funkci, složení, výživových hodnotách, způsobu použití, minimální trvanlivosti atd. Produktový štítek vždy obsahuje logo Herbalife, případně logo konkrétní produktové řady a obrázek či grafický symbol klíčové složky produktu nebo jeho účelu či využití (Herbalife ČR, 2015c). Jednotlivé produktové štítky jsou spotřebiteli volně dostupné z Herbalife ČR (2015j).

Úroveň rozšířeného produktu ve formě balíčku přínosů a výhod je shodná všem produktům sortimentu Herbalife:

- 30 denní záruka zákaznické spokojenosti nebo plné vrácení kupní ceny včetně poštovného;
- předvedení a ochutnání produktů v členských centrech;
- možnost vstupu do členských center a účasti na jejich aktivitách na podporu zdravého životního stylu;
- zákaznický servis – bezplatné konzultace a monitoring výsledků po celou dobu používání produktů.

Úroveň rozšířeného produktu také zahrnuje možnost stát se Členem Herbalife, dlouhodobě používat sortiment za velkoobchodní ceny, možnost účasti v systému vzdělávání pro Členy a ostatní členské výhody.

3.2.2 Cenový mix

Autor práce se při rozboru cenového mixu Herbalife zaměřil jako v předchozí kapitole na dominantní řady produktů z hlediska jejich podílu na celkových tržbách, tedy produktových řad pro kontrolu váhy a cílenou výživu, které dle tabulky 8 představují souhrnně v průměru 86,3 % z celkových tržeb.

Rozbor cenového mixu byl proveden z pohledu cenových nástrojů, které sledovaná společnost využívá. Jsou to zejména doporučené maloobchodní ceny, slevy a velkoobchodní ceny, odměny a bonusy a způsoby jejich kalkulace. Součástí rozboru je také srovnání doporučených maloobchodních cen referenčního produktu ve vybraných zemích Evropské unie pro ujasnění cenové strategie Herbalife na českém trhu.

Herbalife používá doporučené maloobchodní ceny jako základní cenové vodítko pro přímý prodej svého sortimentu, avšak jeho Členové dle Herbalife (2015a, s. 9) nejsou těmito cenami

vázání. Doporučená maloobchodní cena je dle Herbalife (2015a, s. 46) odvozena ze základní ceny (dále ZC) zvýšené o dopravné a DPH. ZC je dle stejného zdroje užívána pro výpočet tzv. základu pro slevu (dále ZS), který odpovídá přibližně 90-95 % hodnoty ZC v závislosti na druhu produktu a na daném trhu. Stejný zdroj dále uvádí, že ze ZS je také kalkulován tzv. příspěvek na distribuci, který zahrnuje velkoobchodní slevy, bonusy a odměny pro Členy. Velkoobchodní ceny jsou dle stejného zdroje tvořeny slevami až 50 % ze ZS a odměny vyplácené v souvislosti s vytvořením víceúrovňové distribuční struktury zahrnují výkonovou odměnu (až 15 % ZS), produkční bonus (až 7 % ZS) a Bonus Marka Hughese (1 % ZS). Tabulka 12 odráží cenovou strukturu pohledem celkových tržeb v letech 2010 až 2014.

Tabulka 12 Cenová struktura pohledem celkových tržeb

Položka	Hodnota položky v účetním období [mil. USD]				
	2014	2013	2012	2011	2010
Tržby v dMOC	7843,0	7514,0	6404,3	5427,8	4306,3
Příspěvek na distribuci	3275,8	3313,3	2927,4	2483,1	1968,8
Tržby za prodej výrobků	4567,2	4200,7	3476,9	2944,7	2337,5
Tržby za prodej služeb	391,4	624,6	595,4	509,8	396,7
Celkové tržby	4958,6	4825,3	4072,3	3454,5	2734,2

Zdroj: Herbalife (2015a, s. 41)

Položka celkové tržby zahrnuje tržby za prodej výrobků a tržby za prodej služeb. Dle Herbalife (2015a, s. 41) tržby za prodej služeb (tj. dopravné a manipulace) v letech 2010 – 2012 činily průměrně 14,6 % z celkových tržeb a do roku 2014 řízeně klesly na 7,9 %. Z tržeb za prodej výrobků je výše uvedeným způsobem kalkulována suma ZS výrobků a z ní pak příspěvek na distribuci, který v letech 2014, 2013 resp. 2012 tvořil 41,8 %, 44,1 % resp. 45,7 % tržeb v doporučených maloobchodních cenách (tržby v dMOC). Přehled aktuálních doporučených maloobchodních cen řad pro kontrolu váhy a cílenou výživu pro Českou republiku je uveden v tabulce 13.

Tabulka 13 Přehled doporučených maloobchodních cen řad pro kontrolu váhy a cílenou výživu pro Českou republiku

Řada pro kontrolu váhy		Řada pro cílenou výživu	
Položka	Cena [Kč]	Položka	Cena [Kč]
Formula 1 Zdravé jídlo (21 porcí)	1440	Herbalifeline	1110
Formula 1 Free (21 porcí)	1580	Niteworks	1330
F1 sáčky – 7 ks (7 porcí)	550	XtraCal	530
Formula 1 Express tyčinka	690	Schizandra Plus	650
Formula 2 – Multivitaminový komplex	640	Rose Guard	1100
Formula 3 – Proteinový doplněk v prášku	1010	Guarana	750
Protein drink mix – proteinový nápoj	1720	Tang Kuei	520
Vláknina a bylinky	600	Cell Activator	1010
Multivlákninový nápoj	870		
Bylinný koncentrát z Aloe	1200		
Instantní bylinný nápoj 100 g	1590		
Thermo Complete	1330		
Proteinová tyčinka – 14 ks	640		
Gurmánská rajčatová polévka	1440		
Pražené sójové boby – 12 sáčků	540		

Zdroj: vlastní zpracování na podkladě Herbalife ČR (2015c) a Herbalife ČR (2015d)

V rámci zjednodušování cenové struktury zmíněného v kapitole 3.1.5 došlo v České republice k zahrnutí položky „dopravné a manipulace“ do základní ceny výrobku, což plyne ze vzorového způsobu výpočtu velkoobchodní ceny (Herbalife ČR, 2015f, s. 6), kdy výsledná velkoobchodní cena (cena po slevě) vzniká ze základní ceny snížené o slevu vypočítanou ze základu pro slevu dle vzorce:

$$\text{VOC} = [\text{ZC} - (\text{ZS} \times \text{sleva})] \times \text{DPH},$$

kde VOC je velkoobchodní cena s DPH [v Kč],
 ZC je základní cena [v Kč],
 ZS je základ pro slevu [v Kč],
 „sleva“ znamená velikost slevy [0,25 – 0,50],
 DPH je koeficient sazby DPH [1,15 nebo 1,21].

Ceník pro Členy uvádí čtyři úrovně velkoobchodních slev, a to 25 %, 35 %, 42 % a 50 %, kde na všechny produkty kategorie vnitřní výživy se uplatňuje sazba DPH ve výši 15 %, na ostatní položky je sazba DPH 21 % (Herbalife ČR, 2015f, s. 7).

Pro širší pohled na cenovou strategii Herbalife pro český trh bylo provedeno srovnání doporučených maloobchodních cen (dMOC) referenčního produktu Formula 1 Zdravé jídlo ve vybraných zemích Evropské unie. Do srovnání bylo vybráno pět tradičních a osm novějších členských zemí EU. dMOC byly veřejně dostupné pouze v ČR, kde jsou součástí produktové brožury (Herbalife ČR 2015c) a také formou zákaznického ceníku (Herbalife ČR, 2015d). V ostatních zemích byly dMOC autorovi poskytnuty na vyžádání z lokálních distribučních center dle celosvětového seznamu kontaktních údajů Herbalife (2015g).

dMOC zahrnují DPH a dopravné, které se liší dle zemí. Přesnější údaje by poskytlo srovnání v základních cenách (bez DPH a dopravného), které však autor s výjimkou ČR neměl k dispozici. Národní měny byly přepočítány na českou měnu s použitím průměrných ročních devizových kurzů ČNB za rok 2014 (ČNB, 2015). Srovnání dMOC je součástí tabulky 14.

Tabulka 14 Srovnání doporučených maloobchodních cen produktu Formula 1 Zdravé jídlo ve vybraných zemích EU

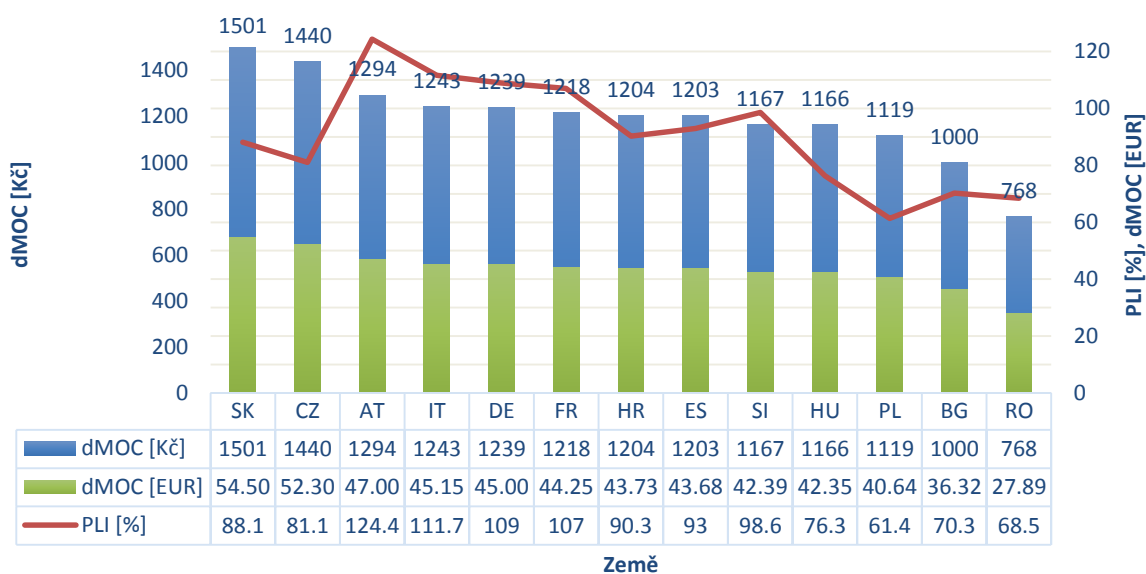
Pořadí země dle dMOC	dMOC [nár. měny]	dMOC [EUR]	dMOC [Kč]	Odchytky dMOC		
				abs. [EUR]	abs. [Kč]	rel. [%]
1. Slovensko	54,50	54,50	1501	+9,50	+262	+21,15
2. Česko	1440,00	52,30	1440	+7,30	+201	+16,22
3. Rakousko	47,00	47,00	1294	+2,00	+55	+4,44
4. Itálie	45,15	45,15	1243	+0,15	+4	+0,32
5. Německo	45,00	45,00	1239	0,00	0	0,00
6. Francie	44,25	44,25	1218	-0,75	-21	-1,69
7. Chorvatsko	333,90	43,73	1204	-1,27	-35	-2,82
8. Španělsko	43,68	43,68	1203	-1,32	-36	-2,91
9. Slovinsko	42,39	42,39	1167	-2,61	-72	-5,81
10. Maďarsko	13070,00	42,35	1166	-2,65	-73	-5,89
11. Polsko	170,00	40,64	1119	-4,36	-120	-9,69
12. Bulharsko	71,00	36,32	1000	-8,68	-239	-19,29
13. Rumunsko	124,00	27,89	768	-17,11	-471	-38,01

Zdroj: vlastní zpracování na podkladě informací z distribučních center a Herbalife ČR (2015d)

Jednotlivé země byly seřazeny od nejvyšší dMOC sestupně a byly vyčísleny odchylky dMOC od zvoleného průměru pěti tradičních zemí EU absolutně i relativně. Tento referenční průměr činí 1239 Kč (45 EUR) a náhodně odpovídá dMOC Německa. Ze srovnání jsou dobře patrné výrazně vyšší dMOC na slovenském a českém trhu (+21,15 %, resp. +16,22 %) a výrazně nižší ceny v Bulharsku a Rumunsku (-19,29 %, resp. -38,01 %) oproti zvolenému průměru. Relativní odchylka od průměrné dMOC se pohybuje v intervalu <-38,01 %; 21,15 %>, její rozpětí je tedy výrazných 59,16 % referenčního průměru a rozdíl mezi cenami produktu na zkoumaných trzích dosáhl až 733 Kč (26,62 EUR).

Cenové srovnání z tabulky 14 je přehledně vyjádřeno grafem 3 s doplněním relativních cenových hladin (PLI – price level index) pro jídlo a nealkoholické nápoje jednotlivých zemí dle údajů Eurostatu za rok 2014 (Eurostat, 2015).

Graf 3 Srovnání doporučených maloobchodních cen produktu Formula 1 Zdravé jídlo ve vybraných zemích EU



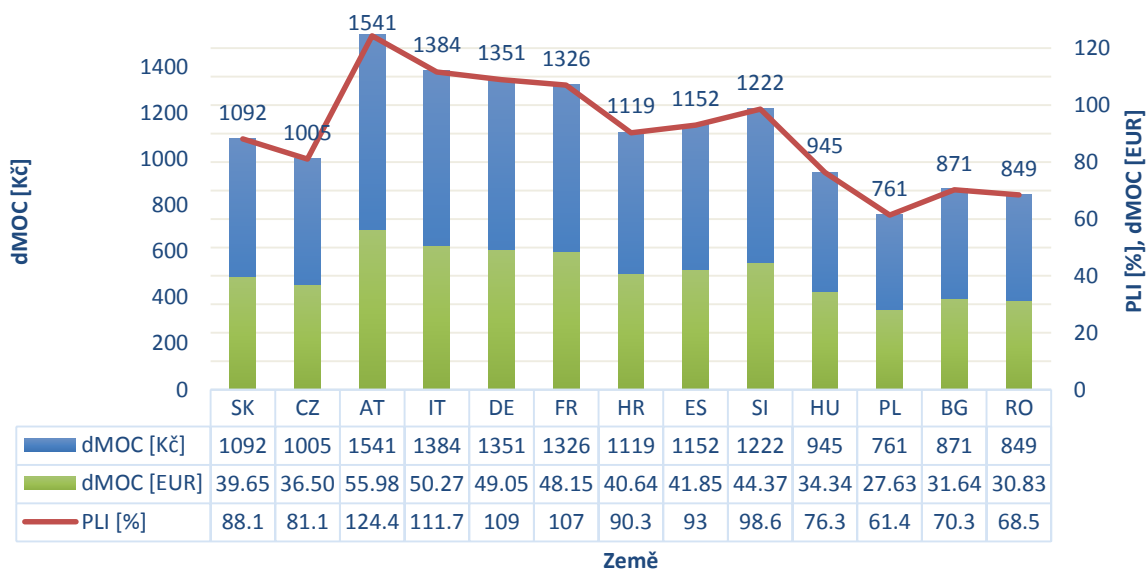
Zdroj: vlastní zpracování na podkladě tabulky 14 a údajů Eurostatu (2015)

Ještě výraznější rozdíly vyplývají ze srovnání pohledem relativních cenových hladin, které jsou dány podílem parity kupní síly (PPP) a průměrného ročního kurzu národní měny k euru (ČSÚ, 2015). Dle stejného zdroje je PLI koncipován vzhledem k průměru 28 zemí EU (EU28 = 100) a pokud je za určitou zemi vyšší (nižší) než 100, znamená to, že je daná země relativně dražší (levnější) než průměr EU28.

Graf 3 ukazuje, že Herbalife nepřihlíží při tvorbě dMOC (a tedy ani základních cen) k úrovním cenových hladin v jednotlivých zemích. V nových členských zemích EU s výjimkou Rumunska byly stanoveny vyšší dMOC než odpovídá jejich relativním cenovým hladinám. Extrémním případem je Slovensko a Česko, které mají výrazně vyšší ceny než zbytek zemí jak absolutně, tak ve srovnání dle PLI. Přepočtem slovenské dMOC 54,50 EUR v paritě kupní síly EU28 bylo dosaženo 61,86 EUR (1704 Kč). V případě české dMOC 1440 Kč (52,30 EUR) bylo dosaženo dokonce 1776 Kč (64,49 EUR), tedy nejvyšší cenu ze sledovaných zemí. V tomto případě dosahuje odchylka od referenčního průměru téměř 20 EUR, tedy 43,3 % tohoto průměru.

Pokud referenční průměrnou evropskou dMOC 1239 Kč (resp. 45 EUR) přepočteme s použitím PLI, získáme sadu doporučených cen odpovídající paritě kupní síly jednotlivých zemí, jak vidíme v grafu 4.

Graf 4 Doporučené maloobchodní ceny produktu Formula 1 Zdravé jídlo v paritě kupní síly ve vybraných zemích EU



Zdroj: vlastní zpracování s využitím údajů Eurostatu (2015)

Volba takto dimenzovaných dMOC logicky směřuje k vyšší penetraci sledovaných trhů a celkově vyššímu výkonu referenčního produktu Formula 1 Zdravé jídlo.

Marketingové pojetí ceny nezohledňuje dle Foreta (2003, s. 144) pouze sofistikované cenové kalkulace, ale zejména to, jak nabízenou hodnotu vnímá zákazník a kolik je tedy ochoten za ni zaplatit. Z tohoto pohledu je pro úspěšný prodej luxusně pozicionovaného sortimentu Herbalife na českém trhu klíčový způsob distribuce, který je rozebrán v následující kapitole.

3.2.3 Distribuční mix

Od svého založení zvolila společnost víceúrovňový distribuční model, kde Členové marketingové struktury Herbalife využívají přímého prodeje koncovým spotřebitelům a strukturu mohou dále rozvíjet (Herbalife, 2015a, s. 8). Dle stejného zdroje je přímý prodej ideální pro marketing sortimentu společnosti, protože marketing produktů pro kontrolu váhy, cílené výživy, produktů řady energie, sport a fitness a produktů vnější výživy je posílen průběžným osobním kontaktem, koučováním a vzděláváním mezi Členy a jejich zákazníky. Častý osobní kontakt a vlastní zkušenosti Členů se sortimentem mohou dle tohoto zdroje rozšířit vzdělání spotřebitelů v oblasti výživy a zdraví, a také motivovat k zahájení či udržení se v programu kontroly váhy či podpory zdravého životního stylu.

Dle Herbalife (2015a, s. 9) čítá členská základna k 31. 12. 2014 přes 4 miliony Členů, z nichž převážná většina využívá výhod velkoobchodních cen sortimentu pro sebe a své blízké, někteří získávají vedlejší příjem v přímém prodeji a část Členů hledá u společnosti nezávislost a možnost získat příjem z několika zdrojů na podkladě svých schopností a pracovního nasazení.

Principem víceúrovňového distribučního modelu Herbalife je možnost Členů nejen získávat příjmy z přímého prodeje sortimentu, ale také možnost každého Člena založit a dále rozvíjet svou vlastní distribuční strukturu. Členové tak mohou mít příjem jak z prodeje koncovým zákazníkům, tak z prodeje svého distribučního řetězce, a na podkladě objemu jeho prodeje mohou získávat další prémie, bonusy a odměny.

Dle Herbalife (2015a, s. 8) nesou Členové většinu nákladů na marketing produktů spotřebitelům a vedoucí Členové sponzorují a koordinují velký díl náboru nových Členů a jejich školení. Z pohledu nákladů na distribuci je volba přímé distribuční cesty bez dalších mezičlánků pro Herbalife výhodná a sleduje tedy současný trend vyloučení tradičních prostředníků z distribučního řetězce, který popisuje Zamazalová et al. (2010, s. 237).

Herbalife používá intenzivní distribuční strategii s hlubokou penetrací svých trhů, neboť každý Člen je potenciálním distribučním článkem a představuje tedy potenciální prodejní místo. Členská základna tvoří ve vztahu k Herbalife rozsáhlý horizontální distribuční systém. Společnost dodává svůj sortiment do více než 1400 distribučních míst v 91 zemích (Herbalife, 2015a, s. 6), ve kterých mohou nakupovat jen registrovaní Členové. Sortiment je tedy výhradně distribuován členskou základnou, která není společností Herbalife početně omezována, což vytváří vysoké nároky na udržení kontroly nad tokem produktů, úrovní služeb a odbornou kvalifikací Členů.

V Číně je distribuce sortimentu Herbalife zajišťována přibližně 200 tisíci pracovníky jednak prostřednictvím firemních maloobchodních prodejen, které slouží zákazníkům a privilegovaným zákazníkům, jednak prostřednictvím obchodních zástupců, kteří pracují v rámci licence společnosti na přímý prodej z fixních obchodních zastoupení v celkem 25 provinciích (Herbalife, 2015a, s. 90).

Jak uvádějí české webové stránky společnosti (Herbalife ČR, 2015i), podnikatelská příležitost Herbalife se řídí tzv. Zlatým standardem, v rámci kterého společnost poskytuje dostatek informací pro realistická očekávání ve vztahu k podnikatelské příležitosti i úsilí potřebnému k úspěchu na všech úrovních distribuční struktury.

Zlatý standard zahrnuje (Herbalife ČR, 2015h):

- nízké počáteční náklady, tzn. žádné minimální povinné nákupy a nízká cena vstupního členského balíčku, který stojí 1608 Kč s DPH (bez dopravného);
- záruka vrácení peněz pro případ ukončení členství v plné výši na neprodané produkty zakoupené v předcházejících 12 měsících;
- informace o podnikatelské příležitosti poskytované předem - jasné, přesné a včasné informace o možném příjmu ve Výkazu průměrných hrubých členských odměn;
- písemné potvrzení žadatele o členství osvědčující znalost záruk Zlatého standardu;
- pevná a jasná pravidla pro tvrzení o výrobcích a o podnikatelské příležitosti.

Dle průzkumu Lieberman Research Worldwide, Inc. (2013) in (Herbalife ČR, 2015h) je pro 73 % Členů důvodem členství získání slevy na produkty Herbalife, které používají sami nebo s rodinou, někteří chtějí zkusit přivydělat si v přímém prodeji s minimálními startovními náklady a někteří hledají příležitost k podnikání a osobnímu růstu pod záštitou zavedené renomované společnosti. V rámci výše uvedené záruky vrácení peněz pro případ ukončení členství v plné výši bylo v letech 2014, 2013 a 2012 společností zpětně odkoupeno přibližně 0,2 %, 0,2 %, a 0,3 % z tržeb za prodej výrobků (Herbalife, 2015a, s. 72).

V dalším textu se bude proveden rozbor víceúrovňové distribuční struktury Herbalife dle jednotlivých pozic uvedených ve Výkazu průměrných hrubých členských odměn za rok 2014 (Herbalife ČR, 2015h). Tento zdroj uvádí, že pro 92 % českých Členů plynou ekonomické přínosy výhradně ze slevy na ceně produktů, které si koupí pro osobní nebo rodinné použití, nebo pro další prodej zákazníkům. Převážná většina Členů má tedy maloobchodní zisk z nepravidelného prodeje a není jim vyplácena žádná odměna ze strany společnosti.

Jak bylo uvedeno v kapitole 3.2.2, velkoobchodní ceny jsou tvořeny slevami 25 % až 50 % ze základu pro slevu (ZS) a odměny a bonusy vyplácené v souvislosti s vytvořením víceúrovňové distribuční struktury mj. zahrnují výkonové odměny (až 15 % ZS) a produkční bonus (až 7 % ZS).

Za předpokladu přímého prodeje v doporučených maloobchodních cenách (dMOC) a za předpokladu, že dMOC přibližně odpovídá hodnotě 100 %, mohou Členové dosáhnout hrubého zisku 33,3 % až 100 % ze své velkoobchodní nákupní ceny. Dle Herbalife ČR (2015h) si Členové mohou sami určit jaké si budou účtovat ceny, proto je uvedený hrubý zisk spíše teoretickou maximální hodnotou.

K 31. 12. 2014 společnost evidovala dle stejného zdroje v Česku celkem 9666 Členů, z toho 85,6 % (tj. 8274) Členů nevytváří distribuční strukturu a jejich příjmem je pouze nepravidelný maloobchodní zisk z prodeje koncovým zákazníkům (Herbalife ČR, 2015h). Stejný zdroj dále uvádí, že zbylých 14,4 % (tj. 1392) českých Členů vytváří víceúrovňovou distribuční strukturu, kdy za získávání nových Členů nedostávají žádnou odměnu a jsou placeni výhradně na základě měsíčního objemu prodeje svých Členů a za vlastní přímý prodej koncovým zákazníkům.

V rámci budování distribuční struktury popisuje Herbalife (2015b, s. 31) také možnost tzv. velkoobchodního zisku (VOZ) v případě, kdy Člen dosáhl vyšší slevy než Členové jím vytvořené distribuční struktury a společnost tento rozdíl slev měsíčně Členům vyúčtovává a vyplácí. Herbalife eviduje 512 (5,3 %) Členů, kteří ještě nedosáhli pozice vedoucího Člena (nedosáhli slevy 50 %), a kterým vznikl v roce 2014 VOZ (Herbalife ČR, 2015h).

Výkonová odměna až 15 % ze ZS je dle Herbalife (2015b, s. 31) vyplácena vedoucím Členům (dosáhli slevy 50 %) v závislosti na objemu prodeje podřízených vedoucích Členů (objem prodeje vedoucího Člena zahrnuje i prodej Členů jeho týmu, kteří ještě nedosáhli slevy 50 %). Výkonová odměna je dle stejného zdroje kalkulována jako souhrn 5% ze ZS prodaných produktů z první podřízené linie vedoucích Členů, 5 % z druhé a 5 % ze třetí takové linie, a pokud objem prodeje v uvedených třech liniích dosáhne určité výše, mohou navíc vedoucí Členové získat tzv. produkční bonus 2 až 7 % ze ZS a další odměny. V letech 2014, 2013 a 2012 dosáhl celkový objem vyplacených výkonových odměn a bonusů 29,7 %, 31,0 % a 32,9 % z celkových tržeb (Herbalife, 2015a, s. 47).

Dle Herbalife ČR (2015h) 9,1 % českých Členů dosáhlo pozice vedoucího Člena se slevou 50 %, vytvořilo vlastní distribuční strukturu a jejich průměrná hrubá roční odměna vyplácená společností dosáhla 127300 Kč za účetní období 2014. Víceúrovňový systém odměn nezahrnuje dle stejného zdroje náklady, které Členovi vzniknou v souvislosti s provozem a propagací jeho podnikání, které se mohou značně lišit a zahrnují např. inzertní nebo propagační náklady, vzorky produktů, odbornou přípravu, nájem, cestování, internetové a telefonní poplatky apod.

Dle Herbalife (2015a, s. 49) je tradiční pracovní náplní Člena nepravidelný prodej sortimentu koncovým zákazníkům, avšak Členové se často spojují za účelem vytváření distribuční synergie, jejímž důsledkem jsou mj. společné pracovní postupy, které se pak uplatňují globálně napříč celou členskou základnou. Mezi populární metody stejný zdroj řadí metody denní spotřeby, které podporují každodenní používání produktů např. formou zdravé snídaně v členských Centrech zdravého životního stylu, Fit-kempech, Nutričních klubech apod. Herbalife (2015a, s. 8) uvádí, že takto organizovaný přímý prodej je posílen průběžným osobním kontaktem Členů a jejich zákazníků, který zvyšuje jejich motivaci k dosažení a udržení zdravého životního stylu.

Již od jejího vzniku je často diskutovaným tématem víceúrovňové distribuční struktury její podobnost s nelegálními pyramidovými systémy. Tabulka 15 shrnuje základní rozdíly legitimní víceúrovňové distribuce Herbalife a nelegálních pyramidových systémů, které jsou aplikací závěrů Výzkumu víceúrovňových distribučních modelů (Coughlan, 2015).

Tabulka 15 Základní rozdíly legitimní víceúrovňové distribuce Herbalife a nelegálních pyramidových systémů

Nelegální pyramidové systémy	Víceúrovňová distribuce Herbalife
odměny ze vstupu nových členů	odměny založené na prodeji produktů, nikoli za nábor
neobvykle vysoké a nevratné registrační poplatky	členský registrační balíček stojí 1608 Kč s DPH a je plně vratný
požadavek velké úvodní investice do vytvoření zásob	společnost výslovně deklaruje žádnou povinnost minimálního či naopak vysokého odběru
žádná možnost vrácení neprodaného zboží při ukončení spolupráce	při ukončení spolupráce společnost zpětně v plné výši vykoupí neprodané produkty zakoupené v předcházejících 12 měsících včetně uhrazení nákladů za jejich zpáteční dopravu
slabé či žádné důkazy o investicích do nabízeného zboží	jen v roce 2014 Herbalife investoval přes 150 milionů USD do kvality, vývoje a výzkumu svého sortimentu
slabé či žádné důkazy o struktuře firmy	Herbalife má 7800 zaměstnanců po celém světě, a investoval přes 100 milionů USD do nového výrobního závodu v Severní Karolíně, který vytvoří přibližně 500 nových pracovních míst
žádná reálná možnost příjmu pro účastníky v dolních úrovních systému	všichni členové mají možnost příjmu z přímého prodeje sortimentu. 73 % Členů pouze kupuje výrobky se slevou pro vlastní spotřebu, novější Členové mohou mít a často mají vyšší příjem než dřívější Členové

Zdroj: vlastní zpracování na podkladě Herbalife (2015c, s. 30)

Tento výzkum byl publikován v roce 2012 profesorkou marketingu Anne T. Coughlan z Kellogg School of Management – Northwestern University, Illinois, USA (Northwestern University, 2015) a přispívá k lepšímu pochopení legitimní víceúrovňové distribuce laickou i odbornou veřejností. Herbalife je také členem Nadace pro vzdělávání v přímém prodeji (Direct Selling Education Foundation, DSEF), jejímž posláním je vzdělávání veřejnosti v oblasti přímého prodeje a jeho pozitivního působení na úrovni jedince i celé ekonomiky (DSEF, 2015).

Osobní prodej se znamená nízkou kontrolu nad obsahem sdělení Členů a z toho plynoucí vysoké nároky na jejich vyškolení. Herbalife je dlouholetým členem Světové federace

asociací přímého prodeje (WFDSA), která dle WFDSA (2015a) sdružuje 59 národních asociací přímého prodeje (DSA) a regionální Federaci evropských DSA (SELDIA). Herbalife dlouhodobě aktivně prosazuje pravidla etických kodexů přímého prodeje WFDSA (2015b) na všech úrovních své distribuční struktury.

3.2.4 Komunikační mix

Vzhledem ke svému zaměření na přímý prodej spotřebiteli s využitím víceúrovňové členské základny společnost využívá kombinovanou komunikační strategii. Strategii komunikačního tlaku zaměřuje na své Členy v závislosti na jejich dosažené úrovni osobního prodeje a na objemu prodeje v jejich distribučních týmech. Tuto strategii kombinuje průběžně se strategií tahu, která je zacílena na oslovení koncových zákazníků, informuje je a vyvolává zájem a poptávku, která se distribučním řetězcem zpětně přenáší na společnost. Mezi cíle marketingové komunikace Herbalife patří poskytování informací o svém sortimentu, zdůrazňování jeho užitku a hodnoty, stimulace poptávky a vytváření poptávky po nově zaváděných produktech, budování značky a posilování image společnosti.

Společnost využívá k dosahování svých marketingových cílů jak nadlinkovou komunikaci, která využívá masová média s absencí osobního kontaktu, tak propracovanou podlinkovou (nemediální) komunikaci v rámci aktivit souvisejících s přímým osobním prodejem svého sortimentu a rozvíjením své distribuční struktury. Díky rozsáhlé distribuční síti Herbalife eliminuje nevýhodu omezeného dosahu osobního prodeje oproti masové reklamě a využívá jeho vysokou účinnost, která je dána mj. oboustranností a pružností osobní komunikace, možností okamžité zpětné vazby a tím i možností zlepšení jejího efektu.

Rozbor komunikačního mixu bude proveden z pohledu konceptu integrované marketingové komunikace, která pro dosažení svého maximálního efektu využívá synergie pěti skupin nástrojů, a to reklamu, podporu prodeje, osobní prodej, vztahy s veřejností a přímý marketing.

3.2.4.1 Reklama

Herbalife ve svých reklamních aktivitách využívá média v tištěné i on-line formě, vlastní webové stránky a související mikrostránky, newslettery, blogy, video spoty a aktivní profily v sociálních médiích (Facebook, Twitter, Google Plus, Instagram, LinkedIn, YouTube). Reklamní aktivity zahrnují mj. produktovou reklamu, spotřebitelské soutěže a populárně vědecké články, které jsou buď propojeny se sortimentem společnosti, nebo jsou používány samostatně v rámci jejích PR aktivit. Reklama jednotlivých položek, sad či celých produktových řad sortimentu společnosti, probíhá soustavně ve vybraných tištěných i internetových magazínech zaměřených na různé aspekty zdravého životního stylu, magazínech pro ženy apod.

V dalším textu bude zpracován průřez aktuální marketingovou komunikací Herbalife na českém trhu od června do října 2015 včetně některých komunikací z počátku roku, kdy byla uváděna řada Herbalife SKIN.

Měsíčník Zdraví (2015a) ve svém zářijovém vydání otiskl článek zabývající se vlivem vlákniny na správné zažívání s předním českým gastroenterologem a členem mezinárodního Poradního sboru Herbalife pro výživu, doc. MUDr. Pavlem Kohoutem, Ph.D., jak ukazuje obrázek 10.

Obrázek 10 Co možná nevíte o vláknině



Co možná nevíte o vláknině...
Požádali jsme tedy
doc. MUDr. Pavla Kohouta, PhD., předního českého gastroenterologa a člena mezinárodního Poradního sboru Herbalife pro výživu, aby nám poodhalil tajemství vlákniny a vysvětlil, proč ji naše tělo tolik potřebuje.

Zdroj: Zdraví (2015a)



Vyhrajte Multivlákninový nápoj!

SOUTĚŽ

SOUTĚŽNÍ OTÁZKA:
Jaké množství vlákniny je obsaženo v jedné porci správně připraveného koktejlu z Multivlákninového nápoje?
a) 2 g b) 5 g c) 10 g

Odpovědi zašlete do 16. 9. jako SMS ve tvaru ZDRAVI*SOUT*OP*PISMEMO*ODPOVEDI*VASE CELA ADRESA na číslo 900 11 99. Doplňte přinejmenším tvar SMS, nepoužívejte háčky ani čárky. Cena SMS je 19 Kč včetně DPH. Službu zajišťuje Barracuda BS, s. r. o., help@bs-soutez.cz, infolinka 222 360 360. Úplná pravidla najdete na www.mesicnikzdravi.cz.
Odpovědi můžete zaslat také na korespondenčním listku na adresu Zdraví, Táborská 5/979, 140 00 Praha 4. Nezapomínejte uvést svou adresu a heslo **HERBALIFE**. Účastníte-li se více soutěží, pošlete odpovědi zvlášť, abychom je mohli zařadit do slosování.

Osvěžující novinka s příchutí jablka, která podpoří správné zažívání. Je spolehlivým pomocníkem v boji se špatným trávením, nedostatečným pohybem a nadváhou.
Více informací naleznete na www.herbalifevlaknina.cz

Celostránkový článek byl spojen s propagací nového Multivlákninového nápoje zahrnující odkaz na mikrostránku HerbalifeVláknina.cz a spotřebitelskou soutěž o tento nápoj. Stejnou soutěž společnost vyhlásila 14. 7. 2015 pod názvem „Zdravé letní zažívání s Multivlákninovým nápojem“ i prostřednictvím InStyleonline.cz (2015), opět s odkazem na příslušnou mikrostránku.

Týdeník Květy (2015) otiskl 8. 10. 2015 také reklamu na Multivlákninový nápoj pod názvem „Zdravé zažívání s Multivlákninovým nápojem“ s odkazem na mikrostránku HerbalifeVláknina.cz. Měsíčník Zdraví (2015b) ve svém říjnovém vydání otiskl produktovou reklamu na proteinové tyčinky propagující zdravé svačiny. Reklamu ukazuje obrázek 11.

Obrázek 11 Výživná svačina s minimem kalorií



Výživná svačina S MINIMEM KALORIÍ

Nestiháte v pracovním shonu myslet na jídlo? Zkuste Proteinovou tyčinku od Herbalife. Tato chutná svačinka má jen 140 kilokalorií, přesto vás zasytí a tělu poskytne vyvážený poměr bílkovin a cukrů, dále vitamíny E, B1, B2, B3, B6 a B12, jež přispívají k normálnímu energetickému metabolismu. Vybírat můžete ze tří příchutí: vanilka-mandle, čokoláda-arašidy a citron.

Zdroj: Zdraví (2015b)

Reklama na produktovou řadu vnější výživy Herbalife SKIN byla otištěna 16. 9. 2015 časopisem Vlasta (2015a), stejně jako populárně naučné články expertky Herbalife na výživu a asistující ředitelky Centra pro výživu člověka UCLA Susan Bowerman (HerbalifeSpotlight, 2015a) na témata vegetariánství (Vlasta.cz, 2015a) a sóji (Vlasta.cz, 2015b).

Magazín Estetika.cz (2015) uveřejnil produktovou reklamu na řadu vnější výživy Herbalife SKIN 23. 7. 2015 podobně jako 7. 9. 2015 magazín Překvapení.cz (2015). Soutěž o Výživný noční krém z luxusní kosmetické řady Herbalife SKIN byla vyhlášena magazínem Chytrážena.cz (2015a) včetně jejího facebookového profilu Chytrážena.cz (2015b).

Společnost Herbalife klade ve svých komunikačních kampaních důraz na vzdělávání spotřebitele v oblasti zdravého aktivního životního stylu a inspiraci na jeho zpestření. Tyto články bývají propojeny s produkty různých řad sortimentu společnosti. Komunikace probíhají buď přímo jménem společnosti, nebo ústy odborníků Herbalife na vnitřní či vnější výživu a zdravý aktivní životní styl. Články uveřejněné jménem společnosti ve sledovaném období shrnuje tabulka 16.

Tabulka 16 Články uveřejněné jménem společnosti Herbalife

Název článku	Časopis	Datum
5 triků, jak jíst více, a přesto zůstat štíhlá	Krásná.cz (2015a)	20.7. 2015
Zůstaňte fit i přes léto	Chytrážena.cz (2015c)	23.7. a 4.8. 2015
Letní smoothies místo svačiny?	Trendydraví.cz (2015a)	23.7. 2015
Jak jíst více a přesto zůstat štíhlá	Trendydraví.cz (2015b)	24.7. 2015
Nejlepší letní smoothies	Milujivaření.cz (2015)	26.7. 2015
Máte ve stravě dostatek bílkovin?	Chytrážena.cz (2015d)	1.10. 2015

Zdroj: vlastní zpracování na podkladě zdrojových časopisů v tabulce

Populárně naučné články odborníka na výživu Susan Bowerman nebo články, ve kterých byla citována, uveřejněné ve sledovaném období uvádí tabulka 17.

Tabulka 17 Články Susan Bowerman

Název článku	Časopis	Datum
Hostina plná antioxidantů	Puls (2015)	srpen/září 2015
Nejlepší letní smoothies	Zdraví (2015c)	srpen 2015
Snídaňová smoothie aneb dodejte tělu vitamíny	Novinky.cz (2015)	15.9. 2015
Snídaňová smoothie aneb dodejte tělu vitamíny	Choob.cz (2015)	1.10. 2015
Celá pravda o bílkovinách: Bez nich to nejde	Žena.cz (2015b)	7.10. 2015
8 tipů na svačinu do kabelky, se kterou nepřibereš	Krásná.cz (2015b)	7.10. 2015
Máte ve stravě dostatek bílkovin?	Trendydraví.cz (2015c)	13.10. 2015
Zvažujete vegetariánství?	Vlasta.cz (2015a)	9.6. 2015
Je opravdu sója špatná pro vaše zdraví	Vlasta.cz (2015b)	23.7. 2015

Zdroj: vlastní zpracování na podkladě zdrojových časopisů v tabulce

Herbalife ve svých českých tiskových komunikacích využívá řadu dalších odborníků, mezi které patří vrcholová atletka Samantha Clayton, ředitelka Herbalife pro celosvětové vzdělávání ve fitness (HerbalifeSpotlight, 2015b). Její články a články s jejím odborným názorem zveřejněné ve sledovaném období uvádí tabulka 18.

Tabulka 18 Články Samantha Clayton

Název článku	Časopis	Datum
Příroda je v létě nejlepší tělocvična	Trendydraví.cz (2015d)	30.7. 2015
České děti bojují s obezitou.	Blesk.cz (2015)	26.9. 2015
5 tipů, jak děti motivovat k pohybu	Přítelkyně.eu (2015)	29.9. 2015
Aktivní životní styl	Chytrážena.cz (2015e)	30.9. 2015
Motivujete své děti k pohybu	Trendydraví.cz (2015e)	14.10. 2015
Jaký se pro vás hodí fitness trend?	Trendydraví.cz (2015f)	15.10. 2015

Zdroj: vlastní zpracování na podkladě zdrojových časopisů v tabulce

Oblast vnější výživy je v českém tisku propagována články Jacquie Carter, ředitelky Herbalife pro celosvětové vzdělávání v oblasti vnější výživy (HerbalifeSpotlight, 2015c). Její články a články s jejím odborným názorem shrnuje tabulka 19.

Tabulka 19 Články Jacquie Carter

Název článku	Časopis	Datum
7 letních chyb, kvůli kterým stárne kůže rychleji	Doma.cz (2015)	12.8. 2015
Jak chránit svou pokožku během cestování	Krásná.cz (2015c)	25.8. 2015
5 letních tipů pro krásnou a zdravou pleť	Chytrážena.cz (2015f)	29.7. 2015

Zdroj: vlastní zpracování na podkladě zdrojových časopisů v tabulce

Tváří řady Herbalife SKIN pro český a slovenský trh se stala Eva Čerešňáková, modelka a 1. česká vicemiss 2007 a odbornou záštitu převzal Prof. MUDr. Petr Arenberger, DrSc., MBA, přednosta Dermatovenerologické kliniky Fakultní nemocnice Královské Vinohrady v Praze (FNKV, 2015). Jeho články a články s jeho odborným názorem zveřejněné ve sledovaném období uvádí tabulka 20.

Tabulka 20 Články Prof. MUDr. Petra Arenbergera, DrSc., MBA

Název článku	Časopis	Datum
Luxusní kosmetická řada SKIN	EveryDay magazín (2015)	23.1. 2015
Jak pečovat o pleť, když už ti není - náct?	Tn.cz (2015)	8.9. 2015
Péče o pleť ve dvaceti – jak si zachovat mladistvý vzhled co nejdéle?	ŽenaX.cz (2015)	20.2. 2015
Jak si zachovat mladistvý vzhled co nejdéle?	Trendyzdraví.cz (2015g)	9.3. 2015

Zdroj: vlastní zpracování na podkladě zdrojových časopisů v tabulce

Odborníkem pro oblast vnitřní výživy je přední český gastroenterolog Doc. MUDr. Pavel Kohout, Ph.D., vedoucí Centra výživy Thomayerovy nemocnice v Praze (FTN, 2015) a člen mezinárodního Poradního sboru Herbalife pro výživu. Jeho články a články s jeho odborným názorem zveřejněné ve sledovaném období shrnuje tabulka 21.

Tabulka 21 Články Doc. MUDr. Pavla Kohouta, Ph.D.

Název článku	Časopis	Datum
Co byste měli vědět o vláknině	Bety.cz (2015)	23.1. 2015
Hubnout znamená opravdu jíst	Vlasta (2015b)	24.7. 2015
Jídlo a roční období	Vlasta (2015c)	4.9. 2015
Strava a sedavé zaměstnání	Vlasta (2015d)	25.9. 2015
Co možná nevíte o vláknině	Zdraví (2015a)	září 2015

Zdroj: vlastní zpracování na podkladě zdrojových časopisů v tabulce

Tváří značky nového sportovního nápoje CR7 Drive se stal přední světový fotbalista Cristiano Ronaldo, jehož je Herbalife oficiálním nutričním partnerem. Komunikace při příležitosti uvedení produktu na český trh proběhla mj. 5. 10. 2015 prostřednictvím časopisu MarketingSalesMedia (MSM, 2015), jak ukazuje obrázek 12.

Obrázek 12 Cristiano Ronaldo tváří značky CR7 Drive

TVÁŘ ZNAČKY

Herbalife angažoval fotbalistu Ronalda

**Herbalife se spojil s fotbalovou
superstar klubu Real Madrid Cristianem
Ronaldem, aby mu pomohl představit
nový sportovní nápoj „CR7 Drive“.**

Zdroj: MSM (2015)

Herbalife pro zesílení svých komunikačních aktivit zahájil spolupráci s vybranými blogy pro vytváření pozitivního WOM a buzz efektu. Společnost poskytla produkty řady Herbalife SKIN k otestování beauty bloggerkám Haně B. a Skodulce, což se pozitivně odrazilo v příslušných komunikacích: HanaB (2015) a Skodulka (2015).

Důležitou součástí reklamních aktivit společnosti je propagace cílená na vlastní členskou základnu, která zahrnuje celou řadu prostředků v tištěné i elektronické formě. Tyto aktivity spadají do přímého marketingu společnosti a jsou pojednány v kapitole 3.2.4.5.

3.2.4.2 Podpora prodeje

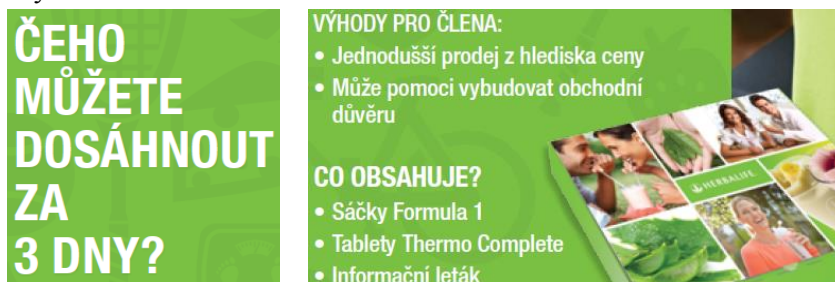
Podpora prodeje sortimentu Herbalife je zaměřena na poskytování vyšší hodnoty ve formě časově omezených podnětů a nabídek. Cílem podpory je aktivizace a urychlení prodeje sortimentu společnosti např. cestou vyvolání zájmu o nové produkty a stimulace zájmu o současnou nabídku, prohloubení poznatků o jednotlivých výrobcích či řadách, získávání nových zákazníků či zvyšování prodejního úsilí distribučního řetězce.

Spotřební podpora využívá mj. předvádění a možnost vyzkoušení či ochutnání produktů na školicích či zážitkových akcích a v členských centrech, možnost účasti na jejich aktivitách či bezplatných konzultací a také 30 denní nabídku vrácení peněz v případě nespokojenosti zákazníka. Spokojený zákazník má možnost stát se Členem Herbalife, dlouhodobě používat sortiment za velkoobchodní ceny, využít možnost účasti v systému vzdělávání pro Členy a odebírat týdenní elektronický newsletter s novinkami, pozvánkami a nabídkami společnosti. Podpora distribučního týmu společnosti dále zahrnuje odborná školení, incentivní pobídky a soutěže, prodejní a reklamní pomůcky, objemové slevy, garanci zpětného odkupu zboží při ukončení spolupráce, speciální odměny apod.

Čtvrtletník Herbalife Today pro podzim 2015, který je ve své elektronické podobě veřejně dostupný (Herbalife Today, 2015), obsahuje řadu aktuálních podnětů podpory prodeje sortimentu společnosti. Dle tohoto zdroje aktivity Herbalife na podporu prodeje pro podzim 2015 mj. zahrnují:

- Nový testovací balíček, který je na obrázku 13, zahrnuje 3 denní program regulace váhy nebo 6 denní program zdravé snídani jako dostupný způsob vyzkoušení produktů a první impuls pro vzbuzení zájmu o sortiment;

Obrázek 13 Nový testovací balíček



Zdroj: Herbalife Today (2015, s. 16)

- Bonus 500 USD pro vedoucí Členy, kteří splní kvalifikační předpoklady sestavené tak, aby rozvinuly jejich schopnosti přímého prodeje, vybudování distribuční struktury a jejího rozvoje v průběhu šesti kalendářních měsíců po sobě;
- Akce „Získejte promo-stolek Herbalife“, který ukazuje obrázek 14, je zaměřena na vedoucí Členy, kteří dosáhnou cílového objemu prodeje v období červenec až září 2015;

Obrázek 14 Promo-stolek Herbalife



Zdroj: Herbalife Today (2015, s. 31)

- Extravaganza, celoevropská vzdělávací a zážitková akce v září v Barceloně pro vedoucí Členy s kvalifikací, zahrnující různé úrovně školení za účasti nejvyššího vedení společnosti a vědeckých i členských celebrit;
- Spectacular Workshop, listopadová vzdělávací a zážitková akce v Praze pro Členy se základním i vyšším objemem prodeje, která zahrnuje různé úrovně školení za účasti mezinárodního školitele;
- Future President's Team Retreat, vzdělávací a zážitková prosincová akce v Ženevě pro vedoucí Členy s rozvinutou a dlouhodobě stabilně prodávající distribuční strukturou;
- EMEA Vacations, dovolená pro vedoucí Členy, kteří splní kvalifikační předpoklady skládající se z vysoké úrovně osobního prodeje, vybudování a rozvoje distribučního týmu v průběhu šesti kalendářních měsíců s možností získání navazujících odměn.

Pro Herbalife je jedním z klíčových pilířů úspěchu a konkurenceschopnosti osobní i profesní rozvoj jeho Členů, který plánovaně a soustavně probíhá v místním, regionálním i globálním měřítku (Herbalife, 2015a, s. 11). Mezi vrcholné vzdělávací a zážitkové události s nejvyšší účastí Členů patří každoroční tzv. Extravaganzy, kterých v roce 2015 bylo nebo ještě bude uskutečněno celkem dvacet v různých částech světa (HerbalifeExtravaganza, 2015a). Extravaganzy regionu EMEA v Barceloně se letos zúčastnilo celkem 17.500 Členů ze 70 zemí (HerbalifeExtravaganza, 2015b). Loga některých uvedených vzdělávacích a zážitkových akcí na podporu prodeje ukazuje obrázek 15.

Obrázek 15 Loga vybraných akcí na podporu prodeje



Zdroj: Herbalife Today (2015, s. 23-29)

Ve svých akcích na podporu prodeje Herbalife zamezuje negativům popsaných Boučkovou et al. (2003, s. 231) jako odkládání nákupů či nadměrné předzásobením Členů, a to vhodným volením výše kvalifikačních podmínek a jejich časovým rozložením do tří, šesti nebo i dvanácti měsíců kvalifikačního období.

3.2.4.3 Osobní prodej

Osobní prodej představuje hlavní formu prodeje sortimentu společnosti, která staví na přímé komunikaci a budování osobního vztahu. Vlastní prodej výrobku je doprovázen kromě vytvoření pozitivního vztahu i budováním image společnosti. Osobní prodej je dle Herbalife (2015a, s. 8) ideální pro marketing sortimentu společnosti, protože prodej produktů pro kontrolu váhy, cílenou výživu, fitness i produktů vnější výživy je posilován průběžným osobním kontaktem, koučováním a vzděláváním mezi Členy a jejich zákazníky. Dle stejného zdroje častý osobní kontakt a vlastní zkušenosti Členů také více motivují k zahájení či udržení se v programu kontroly váhy či podpory zdravého životního stylu.

Dle Herbalife (2015a, s. 49) je tradiční pracovní náplní Člena nepravidelný prodej sortimentu koncovým zákazníkům. Stejný zdroj uvádí, že Členové se často spojují za účelem vytváření distribuční synergie, jejímž důsledkem jsou mj. společné pracovní postupy, které se pak uplatňují globálně napříč celou členskou základnou. Mezi populární metody stejný zdroj řadí metody denní spotřeby, které podporují každodenní používání produktů např. formou zdravé snídaně, oběda, večeře či svačiny v členských Centrech zdravého životního stylu, Nutričních klubech, Fit-kempech, apod. Nutričních klubů je dle Herbalife Today (2015, s. 5) globálně přes 80.000. Obrázek 16 shrnuje metody pro podporu každodenního používání produktů.

Obrázek 16 Metody pro podporu každodenního používání produktů



Zdroj: Herbalife Today (2015, s. 17)

Členové jsou společností inspirováni k přijetí filozofie zdravého aktivního životního stylu s pravidelným cvičením, používáním jejich produktů a zapojením se do stejně smýšlející místní komunity (Herbalife Today, 2015, s. 14). Dle stejného zdroje je podkladem pro úspěšné zvládnutí osobního prodeje přístup „používat, nosit, mluvit“, kdy „používat“ zahrnuje např. dosažení zdravé váhy, návyk pravidelné fyzické aktivity apod., „nosit“ je spojeno s nošením značkového firemního oblečení, propagačních předmětů, odznaků s logem společnosti apod., a „mluvit“ se vztahuje ke komunikaci Člena s okolím.

Aktivity spojené s osobním prodejem sortimentu společnosti dle Herbalife Today (2015, s. 17) zahrnují:

- vyhledávání zákazníků, komunikace s nimi a pozvání;
- prezentace produktů, vyzkoušení, ochutnání, testovací balíčky;
- přímá zpětná vazba (dotazy, námítky, připomínky);
- prodej produktů, pozvání do navazujícího programu;
- zákaznická podpora a získávání doporučení.

K uskutečnění uvedených kroků je třeba projevit určité vlastnosti a osobnostní rysy, mezi které patří pozitivní přístup, sebevědomí, osobní motivace a jasné cíle (Přikrylová, Jahodová, 2010, s. 130). Dobrý obchodník má dle autorek perfektní znalost produktu, možností jeho použití, souvisejících reklamních kampaní, dále znalost problémů zákazníka a schopnost vcítit se do jeho potřeb.

Nízká kontrola obsahu obchodního sdělení klade vysoké nároky na vyškolení Členů. Společnost si je vědoma důležitosti jejich kvalitního vzdělávání, které soustavně probíhá na lokální, regionální i celosvětové úrovni (Herbalife, 2015a, s. 11). V rámci tohoto vzdělávacího systému jsou integrována a dlouhodobě aktivně prosazována pravidla etických kodexů přímého prodeje WFDSA (2015b) na všech úrovních distribuční struktury.

3.2.4.4 Vztahy s veřejností

Herbalife dlouhodobě vytváří vztahy s veřejností (dále PR) s cílem budování svého dobrého jména, rozvíjení povědomí o své filozofii, výrobcích a aktivitách na podporu zdravého aktivního životního stylu a pro zvýšení loajality a důvěry svých zákazníků. Nástroji komunikace jsou zprávy v médiích, organizování událostí, sponzorství a aktivity firemní společenské odpovědnosti.

V rámci firemní společenské odpovědnosti společnost založila v roce 1994 neziskovou rodinnou nadaci Herbalife Family Foundation (HFF), jejímž cílem je přímo nebo pomocí charitativních organizací poskytovat zdravou výživu dětem v nouzi (HFF, 2015). HFF se dle stejného zdroje také podílí na pomoci oblastem postiženým přírodními katastrofami, kde přímo či prostřednictvím partnerských organizací poskytuje přístřeší, potraviny, pitnou vodu a další nutné prostředky. Stejný zdroj uvádí, že HFF spolupracuje s humanitárními organizacemi Mezinárodní červený kříž a Save the Children a je podporována jak společností Herbalife, tak jejími Členy, zaměstnanci, přáteli a rodinami.

V roce 2005 zahájila HFF svůj program Casa Herbalife (Domov Herbalife), který v současné době v rámci podpory 120 dětských domovů v 50 zemích poskytuje zdravou výživu více než 100.000 dětí každý den s celkovou každoroční pomocí 2,3 mil. USD (HFF, 2015). V České republice společnost v rámci tohoto programu dlouhodobě podporuje Dětské centrum Zlín (DCZlín, 2015). Dle Hospodářských novin (2015) Herbalife v letošním roce poskytl Dětskému centru Zlín grant 10 000 USD. Logo HFF a záběr z Casa Herbalife ukazují obrázek 17.

Obrázek 17 Logo Herbalife Family Foundation a Casa Herbalife



Zdroj: HFF (2015)

Na pozitivním PR se také podílí články odborníků citované v kapitole 3.2.4.1, mezi které se za českou republiku řadí gastroenterolog Doc. MUDr. Pavel Kohout, Ph.D.

a dermatovenerolog Prof. MUDr. Petr Arenberger, DrSc., MBA. Ze zahraničních autorů již byla zmíněna Susan Bowerman, odborník na výživu člověka z UCLA, vrcholová atletka Samantha Clayton a Jackie Carter, ředitelka Herbalife pro celosvětové vzdělávání v oblasti vnější výživy. Krátká videa s radami a typy řady světových odborníků, včetně nositele Nobelovy ceny Lou Ignarra, Ph.D., Dr. Davida Hebera a dalších, jsou k dispozici ze stránek Herbalife na YouTube (Herbalife, 2015i), kde jsou mj. i videa propagující zdravý aktivní životní styl, PR videa s Cristianem Ronaldem apod.

Herbalife podporuje vrcholové sportovce a špičkové týmy po celém světě a s pomocí svých vyspělých nutričních produktů jim pomáhá dosáhnout optimální výkonnosti a jejich cílů (Herbalife ČR, 2015k). Stránky HerbalifeSports (2015a) uvádějí, že aktuálně společnost sponzoruje přes 190 jednotlivců a týmů, mezi které patří vrcholový fotbalista a výherce Zlatého míče ve FIFA Cristiano Ronaldo, špičkové fotbalové týmy LA Galaxy, Spartak Moskva, FC Olympiakos Athény a další.

V České republice byla společnost dlouhodobým oficiálním nutričním partnerem hokejového klubu HC Plzeň (Herbalife ČR, 2015k), podporovala profesionálního golfistu a mistra ČR Stanislava Matuše (HerbalifeSports, 2015b) a v současnosti podporuje špičkovou kajakářku a mistriní ČR Veroniku Vojtovou (HerbalifeVideo, 2015).

V rámci svých PR aktivit Herbalife organizuje či spoluorganizuje řadu akcí zaměřených na zdravý a aktivní životní styl. Dvojnásobným zápisem do Guinnessovy knihy rekordů skončila akce ze 7. 3. 2015, kterou ilustruje obrázek 18.

Obrázek 18 Rekordní vysoce intenzivní intervalové cvičení (HIIT)



Zdroj: Herbalife Today (2015, s. 32)

Přes 50.000 účastníků z 250 měst 80 zemí světa absolvovalo vysoce intenzivní intervalové cvičení (HIIT) během 24 hodin (Herbalife Today, 2015, s. 32). Dle stejného zdroje druhý rekord vznikl na základě uspořádání největšího HIIT cvičení na jednom místě, kdy téměř 4.000 lidí zaplnilo Nokia Plaza v L.A. Live.

3.2.4.5 Přímý marketing

Herbalife využívá v oblasti přímého marketingu jeho základních internetových forem, zejména e-mail, newsletter, e-magazine, webové stránky a e-shop, které kombinuje s dalšími online nástroji jako jsou profily společnosti na sociálních sítích (Facebook, Twitter, Google Plus, Instagram, LinkedIn a YouTube) a blogy. Obrázek 19 ukazuje hlavní stránku profilu Herbalife na Facebooku s 2,657.460 aktuálními fanoušky.

Obrázek 19 Hlavní stránka profilu Herbalife na Facebooku

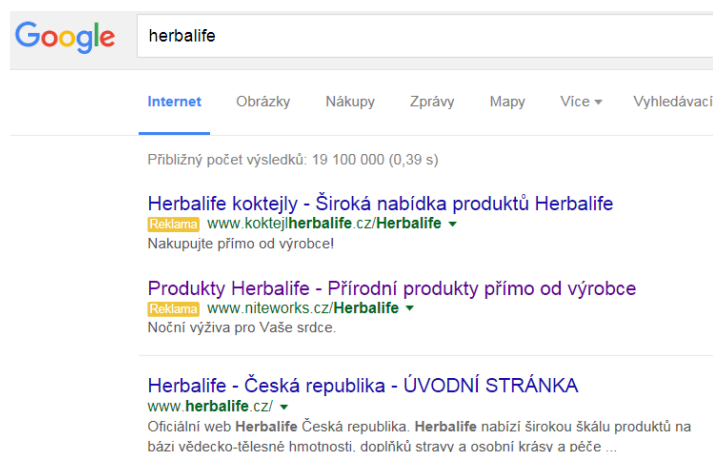


Zdroj: Herbalife (2015h)

Facebookový profil zahrnuje základní informace o společnosti, její poslání a vizi, zprávy o důležitých událostech, komentáře, fotografie a videa, odkazy na jednotlivé produktové řady, odkazy na aktuální iniciativy apod. Společnost svou aktivitou na sociálních sítích využívá možnost mnohem hlubšího seznámení spotřebitelů se svou filozofií, sortimentem a dosaženými výsledky.

V rámci e-marketingu Herbalife využívá v Česku reklamní bannery a kontextovou reklamu ve formě placeného vyhledávání (pay-per-click, PPC) ve vyhledávačích Google.cz a Seznam.cz spolu s optimalizací internetových stránek pro vyhledavače (SEO) včetně tematických mikrostránek. Příklad uvedené reklamy ukazuje obrázek 20.

Obrázek 20 Kontextová reklama Herbalife v ČR



Zdroj: Google.cz (2015)

Aktuální internetové mikrostránky Herbalife a podpůrné stránky vybraných produktových řad pro český trh shrnuje tabulka 22.

Tabulka 22 Tematické internetové stránky Herbalife pro český trh

Téma stránky	Název stránky
Zdravé trávení	HerbalifeVláknina.cz (2015)
Regulace váhy	KoktejlHerbalife.cz (2015)
Zdravá výživa	HerbalifeVýživa.cz (2015)
Zdraví srdce a cév	Niteworks.cz (2015)
Sportovní výživa	Herbalife24.cz (2015)
Výživa pleti	HerbalifeSKIN.cz (2015)

Zdroj: vlastní zpracování na podkladě zdrojových stránek v tabulce vyhledaných dle klíčových slov vyhledávačem Google.cz

Těžištěm přímého marketingu společnosti je jeho zacílení na vlastní čtyřmiliónovou členskou základnu s využitím tištěných i elektronických médií, a to především prostřednictvím týdenního elektronického newsletteru pro Členy v národních verzích, který mj. obsahuje odkazy na aktuální vydání periodik společnosti:

- měsíčník Něco extra (novinky, propagační akce, naučné články);
- měsíčník Nutriční zpravodaj (informuje o různých produktech sortimentu);
- čtvrtletník Herbalife Today (komplexní informace společnosti) s jeho měsíční přílohou Inspirace (novinky z oblasti produktů a výživy);
- produktový katalog.

Titulní stránky některých uvedených periodik ukazuje obrázek 21.

Obrázek 21 Periodika Herbalife



Zdroj: Inspirace (2015), Herbalife Today (2015) a Herbalife ČR (2015c)

Z internetových stránek společnosti mají její Členové přístup do propracovaného globálního objednávkového systému (Herbalife ČR, 2015l), tj. e-shopu v národních verzích, který zahrnuje kompletní informace o jednotlivých výrobcích, možnost jejich objednání, zaplacení a doručení z pohodlí domova či kanceláře. V některých zemích je možno k objednávce využít i mobilní aplikace.

3.3 Návrhy a doporučení úprav marketingového mixu

Na podkladě získaných informací o struktuře marketingového mixu, jeho jednotlivých složkách a aktuálním využívání jeho jednotlivých nástrojů bude v této části sestaven ucelený pohled na marketingový mix společnosti se zhodnocením po jeho jednotlivých složkách. Na podkladě provedeného zhodnocení budou navržena doporučení pro jeho další vývoj.

3.3.1 Zhodnocení produktového mixu

Portfolio produktů společnosti je klíčovým prvkem jejího marketingového mixu a je důležitou součástí její hodnoty a image. **Šířka českého sortimentu** je dána jeho pěti produktovými řadami: kontrola váhy, cílená výživa, řada energie, sport a fitness, kosmetika a osobní péče. Významná je **délka sortimentu**, která zahrnuje celkem 59 výrobků rozčleněných do dvou hlavních kategorií (42 produktů pro vnitřní výživu a 17 produktů pro vnější výživu). **Hloubka sortimentu** je malá, neboť s výjimkou Zdravého jídla Formula 1, které má sedm variant, je v sortimentu jen pět položek o více variantách. **Konzistence sortimentu** je vysoká napříč celým segmentem vnitřní výživy i vnější výživy i mezi segmenty vzájemně z důvodu logické obousměrné provázanosti kontroly váhy, zdravého aktivního životního stylu a souvisejícím zájmem o kvalitní produkty osobní péče.

Objemu prodeje výrazně dominují řady pro kontrolu váhy a pro cílenou výživu, které tvoří přes 86 % celkových tržeb. Dominantním produktem je „Formula 1 Zdravé jídlo“, který tvoří přibližně 30 % celkových tržeb a je nejprodávanější náhradou jídla ve formě koktejlu s 31,2% podílem na globálním trhu. Celkové tržby za prodej produktů v Česku po významném nárůstu o 15,7 % na 309 mil. Kč v roce 2011 v následujících účetních obdobích meziročně poklesly o 9,2 % a 5,7 % na 257 mil. Kč v roce 2013, kdy byly nižší než na počátku sledovaného období v roce 2009.

Rozbor českého výrobního mixu řady pro kontrolu váhy *na úrovni základního produktu* ukázal rozsáhlé pokrytí základních přínosů pro naplnění potřeb zákazníka preferujícího zdravý aktivní životní styl v položkách: zdravé náhrady jídla, zdravé proteinové svačinky, dosažení DDD vitamínů a minerálů, zvýšení příjmu kompletního proteinu a vlákniny, nízkokalorické nápoje, povzbuzení na podkladě přírodního kofeinu. Řada pro cílenou výživu na úrovni základního produktu velmi dobře doplňuje řadu pro kontrolu váhy v položkách: podpora zdravého srdce, mozku a zraku, podpora zdravých kostí a zubů, podpora správné funkce imunitního systému a podpora optimální kondice žen.

Na úrovni vlastního produktu jsou složení, funkce i kvalita výrobních řad plně harmonizovány s aktuálními normami Evropské asociace pro bezpečnost potravin včetně možných tvrzení o jejich vlastnostech a funkci. Společnost využívá *všeobecnou zastřešující značku* Herbalife®, symbol tří listů v kruhu a značku Herbalife Nutrition jednoznačně identifikující její výrobky. *Kvalita* produktů Herbalife je založena na Globální nutriční filozofii společnosti, na jejímž podkladě probíhá vývoj a výzkum produktů s vědecky podloženým pozitivním dopadem na zdravý životní styl. Vědecký poradní sbor složený z předních osobností v příslušných oborech vede průběžný výzkum a vývoj ve spolupráci s řadou mezinárodních univerzitních pracovišť.

Úroveň rozšířeného produktu je shodná všem produktům sortimentu Herbalife a představuje širší možnosti naplnění potřeb zákazníka, mj. 30 denní záruku zákaznické spokojenosti, možnost účasti na aktivitách členských center, bezplatné konzultace a monitoring výsledků, členství Herbalife s využitím členských výhod.

Výrobní mix Herbalife pro český trh plně odpovídá a mnohdy i předčí aktuální vysoké požadavky kladené příslušnými autoritami a normami ve fázích výzkumu, vývoje, výroby i distribuce. Sortiment velmi dobře naplňuje potřeby zákazníka preferujícího zdravý aktivní životní styl na všech úrovních komplexního produktu. Rozsahu sortimentu dominuje zejména jeho délka, ze které plynou vysoké nároky na celý distribuční řetězec. Jeho nejnáročnější částí je udržení kontroly nad obsahem tvrzení o sortimentu při komunikaci členské základny se spotřebiteli. Vysoká konzistence sortimentu umožňuje širší naplnění potřeb zákazníka a zvyšuje pravděpodobnost opakovaného prodeje.

3.3.2 Zhodnocení cenového mixu

Jako základní cenové vodítko pro přímý prodej svého sortimentu používá Herbalife **doporučené maloobchodní ceny** (dMOC), avšak jeho členové nejsou těmito cenami vázáni. dMOC je odvozena z tzv. **základní ceny** (ZC) zvýšené o dopravné ke spotřebiteli a DPH.

Kalkulace velkoobchodních cen (VOC), které jsou tvořeny slevami 25 až 50 %, je komplikovaná a nepřehledná. Slevy nejsou kalkulovány ze ZC, ale z tzv. **základu pro slevu** (ZS), který odpovídá přibližně 90 – 95 % hodnoty ZC v závislosti na druhu produktu.

Důsledkem používání různě vysokých základů pro kalkulaci VOC je deformace slevové škály, kdy velkoobchodní slevy 25 až 50 % výrazně hodnotově neodpovídají při pohledu na doporučenou maloobchodní cenu. Zkreslení je umocněno tím, že cena každého produktu zahrnuje navíc položku „dopravné a manipulace“, která se týká pouze dopravy od výrobce do distribučních center a tvoří významných 14,6 % z celkových tržeb. Deformovány jsou i bonusy a odměny vyplácené v souvislosti s objemem prodeje vytvořené víceúrovňové distribuční struktury, které jsou též kalkulovány ze ZS.

Popsané deformace se přenášejí i do finančních výkazů společnosti, neboť ze ZS je kalkulován tzv. **příspěvek na distribuci**, který zahrnuje velkoobchodní slevy, bonusy a odměny pro Členy. Přičtením příspěvku na distribuci ke skutečným tržbám za prodej zboží je konstruována položka „tržby v doporučených maloobchodních cenách“ ve finančních výkazech společnosti, která neodpovídá standardu U.S. GAAP. Tato konstrukce výrazně nadhodnocuje představu o objemu prodeje společnosti, neboť Členové Herbalife nejsou doporučenými cenami vázáni a „příspěvek na distribuci“ je tedy pouze teoretickou položkou. Tento příspěvek tvořil za poslední tři účetní období významných 43,9 % z tržeb v dMOC.

Srovnání dMOC referenčního produktu „Formula 1 Zdravé jídlo“ ve vybraných zemích Evropské unie ukázalo výrazně vyšší dMOC na slovenském a českém trhu (+21,15 %, resp. +16,22 %) než byl zvolený referenční průměr (1239 Kč, 45 EUR) a výrazně nižší ceny v Bulharsku a Rumunsku (-19,29 %, resp. -38,01 %) Relativní odchylka se pohybovala v intervalu <-38,01 %; 21,15 %>, její rozpětí je tedy výrazných 59,16 % a rozdíl mezi cenami produktu na zkoumaných trzích dosahuje až 733 Kč (26,62 EUR).

Z pohledu relativních cenových hladin (PLI) srovnání ukázalo, že Herbalife nepřihlíží při tvorbě dMOC k jejich úrovním v jednotlivých zemích. Extrémním případem jsou Slovensko a Česko, které mají výrazně vyšší ceny než zbytek zemí jak absolutně, tak v přepočtu dle PLI. Přepočtem aktuální české dMOC 1440 Kč v paritě kupní síly EU28 bylo dosaženo 1776 Kč, tedy nejvyšší ceny ze sledovaných zemí. Z tohoto pohledu Herbalife zvolil na českém trhu luxusní cenový pozicioning svého sortimentu. Z referenční průměrné ceny pěti tradičních zemí EU byla přepočtena odpovídající dMOC pro český trh s výsledkem 1005 Kč, tedy o 30 % nižší než aktuální cena 1440 Kč.

3.3.3 Zhodnocení distribučního mixu

Sledovaná společnost dodává svůj sortiment do více než 1400 distribučních míst v 91 zemích, ve kterých mohou nakupovat jen registrovaní Členové její víceúrovňové distribuční struktury. Členové Herbalife využívají přímého prodeje koncovým spotřebitelům a strukturu mohou dále rozvíjet. Přímý prodej vyhovuje zaměření sortimentu společnosti, protože marketing produktů pro kontrolu váhy, cílené výživy, produktů řady energie, sport a fitness a produktů vnější výživy je posílen průběžným osobním kontaktem, koučováním a vzděláváním mezi Členy a jejich zákazníky.

Členská základna čítá přes 4 miliony Členů, z nichž převážná většina využívá výhod velkoobchodních cen sortimentu pro sebe a své blízké, někteří získávají vedlejší příjem v přímém prodeji. Část Členů hledá u společnosti nezávislost a možnost získat příjem z několika zdrojů na podkladě svých schopností a pracovního nasazení. Členové mohou mít příjem z prodeje koncovým zákazníkům a na podkladě objemu prodeje vytvořené distribuční struktury mohou získávat další bonusy a odměny. Členové však také nesou většinu nákladů

na marketing produktů spotřebitelům a vedoucí Členové navíc sponzorují a koordinují velký díl náboru nových Členů a jejich školení.

V Česku je k 31. 12. 2014 evidováno celkem 9666 Členů, z nichž 85,6 % nevytváří víceúrovňovou distribuční strukturu a 92 % českých Členů má ekonomické přínosy výhradně ze slevy na ceně produktů, které si koupí pro osobní nebo rodinné použití nebo pro další prodej zákazníkům. Převážná většina Členů má tedy pouze maloobchodní zisk z nepravidelného prodeje a není jim vyplácena žádná odměna ze strany společnosti. 9,1 % českých Členů dosáhlo pozice vedoucího Člena se slevou 50 % a vytvořilo vlastní distribuční strukturu. Jejich průměrná hrubá roční odměna vyplacená společností dosáhla 127300 Kč, tedy 10608 Kč měsíčně za účetní období 2014.

Herbalife používá intenzivní distribuční strategii s hlubokou penetrací svých trhů, neboť každý Člen je potenciálním distribučním článkem a představuje tedy potenciální prodejní místo. Počet Členů není omezen, což klade vysoké nároky na udržení kontroly nad tokem produktů, úrovní služeb a jejich odbornou kvalifikací. Herbalife je dlouholetým členem Světové federace asociací přímého prodeje (WFDSA) a dlouhodobě aktivně prosazuje pravidla jejich etických kodexů na všech úrovních své distribuční struktury. Společnost uplatňuje tzv. Zlatý standard, který mj. zahrnuje: nízké počáteční náklady, záruku vrácení peněz v případě ukončení členství, pevná a jasná pravidla pro tvrzení o výrobcích a podnikatelské příležitosti.

Často diskutovaným tématem víceúrovňové distribuční struktury je její podobnost s nelegálními pyramidovými systémy. Dle výzkumu víceúrovňových distribučních modelů (Coughlan, 2015) Herbalife zcela naplňuje parametry legitimní víceúrovňové distribuce.

3.3.4 Zhodnocení komunikačního mixu

Společnost Herbalife využívá kombinovanou komunikační strategii. Strategie komunikačního tlaku je zaměřena na Členy společnosti v závislosti na jejich dosažené úrovni osobního prodeje a na objemu prodeje v jejich distribučních týmech. Herbalife v omezené míře využívá mediální komunikaci, avšak těžištěm je propracovaná nemediální komunikace v rámci aktivit souvisejících s přímým osobním prodejem a rozvíjením distribuční struktury. Díky rozsáhlé distribuční síti Herbalife eliminuje nevýhodu omezeného dosahu osobní komunikace oproti masové reklamě a využívá její vysokou účinnost.

Ve sledovaném období *reklamní aktivity* zahrnovaly produktovou reklamu, spotřebitelské soutěže a populárně vědecké články předních zahraničních i českých odborníků, mj. gastroenterologa doc. MUDr. Pavla Kohouta, Ph.D. nebo dermatovenerologa Prof. MUDr. Petra Arenbergera, DrSc. Tvář značky nového sportovního nápoje CR7 Drive se stal přední světový fotbalista Cristiano Ronaldo, jehož je Herbalife oficiálním nutričním partnerem. Reklama jednotlivých položek, sad či celých produktových řad sortimentu společnosti, probíhá soustavně ve vybraných online magazínech zaměřených na různé aspekty zdravého životního stylu, magazínech pro ženy a v omezené míře v tisku.

Podpora prodeje pro spotřebitele nabízí možnost vyzkoušení či ochutnání produktů v členských centrech, účast na jejich aktivitách, možnost bezplatných konzultací a také třicetidenní nabídku vrácení peněz v případě nespokojenosti zákazníka. *Podpora distribučního týmu* společnosti pro podzim 2015 zahrnovala: nový produktový testovací balíček, získání značkového propagačního stolku, bonus 500 USD pro vedoucí Členy,

celoevropské vzdělávací a zážitkové akce ve Španělsku a Švýcarsku, lokální vzdělávací a zážitková akce v Česku a program dovolených pro vedoucí Členy.

Osobní prodej staví na přímé komunikaci se zákazníkem a budování osobního vztahu. Členové jsou společností inspirováni k přijetí filozofie zdravého aktivního životního stylu s pravidelným cvičením, používáním jejích produktů a zapojením se do stejně smýšlející místní komunity. Tradiční pracovní náplní Člena je nepravidelný prodej sortimentu koncovým zákazníkům z jeho okolí. Členové se spojují za účelem vytváření distribuční synergie, jejímž důsledkem jsou společné pracovní postupy, mezi které patří metody podporující každodenní používání produktů formou zdravé snídaně v členských Centrech, Fit-kempech, Nutričních klubech apod. Nutričních klubů je globálně evidováno přes 80000.

Herbalife dlouhodobě vytváří **vztahy s veřejností** s cílem budování svého dobrého jména, rozvíjení povědomí o své filozofii, výrobcích a aktivitách na podporu zdravého aktivního životního stylu. Pro komunikaci jsou využívány zprávy v médiích, organizování událostí, sponzorství a aktivity firemní společenské odpovědnosti. V rámci firemní společenské odpovědnosti Herbalife Family Foundation v rámci svého programu Casa Herbalife (Domov Herbalife) podporuje 120 dětských domovů v 50 zemích poskytuje zdravou výživu více než 100000 dětí každý den. V České republice společnost v rámci tohoto programu dlouhodobě podporuje Dětské centrum Zlín.

Společnost sponzoruje přes 190 vrcholových sportovců a týmů, mezi které patří již zmíněný přední fotbalista a výherce Zlatého míče ve FIFA Cristiano Ronaldo. V České republice byla společnost dlouhodobým oficiálním nutričním partnerem hokejového klubu HC Plzeň a v současnosti podporuje špičkovou kajakářku a mistryni ČR Veroniku Vojtovou.

V oblasti **přímého marketingu** jeho Herbalife využívá v Česku reklamní bannery a kontextovou reklamu ve formě placeného vyhledávání ve vyhledávačích Google.cz a Seznam.cz spolu s optimalizací internetových stránek pro vyhledavače včetně tematických mikrostránek. Těžištěm přímého marketingu společnosti je však jeho zacílení na vlastní čtyřmiliónovou členskou základnu s využitím tištěných i elektronických médií, a to především prostřednictvím týdenního elektronického newsletteru pro Členy v národních verzích. Newsletter informuje o novinkách, odkazuje na produktový katalog a aktuální online vydání řady periodik společnosti, které jsou také k dispozici v tištěných verzích. Z internetových stránek společnosti mají její Členové přístup do propracovaného globálního objednávkového systému v národních verzích.

3.3.5 Navrhované změny marketingového mixu Herbalife pro český trh

Sledovaná společnost zaznamenala v posledních deseti letech strmý nárůst celosvětových tržeb, avšak na českém trhu tržby od roku 2012 klesají. Na podkladě sestaveného přehledu marketingového mixu sledované společnosti a jeho zhodnocení navrhuje autor práce následující soubor doporučení pro jeho další vývoj:

Produktový mix

- *Výrazné omezení počtu položek nabízeného sortimentu v položkách s malým objemem prodeje, např. některé úzce zaměřené výživové doplňky z řady pro cílenou výživu, tři různé sportovní nápoje a další vzájemně se překrývající produkty (např. Proteinový doplněk v prášku a Proteinový nápoj nebo Vlákna a bylinky a Multivlákninový nápoj). Přínosem této změny bude nejen snížení zátěže distribučního řetězce, ale také*

snížení vysokých nároků na vzdělávání členské základny a jeho zjednodušení. Důsledkem bude zlepšení kontroly nad obsahem tvrzení o sortimentu při komunikaci členské základny se spotřebiteli a následný pozitivní vliv na image společnosti. Toto opatření také přispěje k naplnění jednoho ze základních atributů pracovní příležitosti Herbalife, kterým je jednoduchost;

Cenový mix

- *Zjednodušení kalkulace velkoobchodních cen.* Vypustit proměnlivou položku „základ pro slevu“ a ceny kalkulovat ze základní ceny, do které je třeba plně zahrnout položku „dopravné a manipulace“. Toto opatření bude dalším krokem k dosažení společností deklarované jednoduchosti, zpřehlední a narovná deformovanou slevovou škálu, bude prvkem motivace pro členskou základnu a zjednoduší její vzdělávání;
- *Narovnání deformovaných kalkulací členských odměn.* Vypustit proměnlivou položku „základ pro slevu“ a odměny kalkulovat ze základních cen sortimentu. I toto opatření přispěje k dalšímu zjednodušení a zpřehlednění a zvýší finanční motivaci pro členskou základnu;
- *Výrazná změna cenové strategie.* Za referenční ceny zvolit např. německé ceny, které jsou aktuálně o 14% nižší než v ČR, a zohlednit příslušnou paritu české kupní síly. Navrhované snížení cen až o 30 % bude představovat mohutný pozitivní podnět Členům i koncovým zákazníkům k širšímu a každodennímu používání sortimentu společnosti s potenciálem silného růstu prodeje. Ekonomický přínos bude nadále zachován nejen vzhledem k zvýšenému prodeji, ale také k faktu, že navrhovaná cenová změna vychází z nejvyšší cenové hladiny v EU, která je právě na českém trhu;

Distribuční mix

- *Zavedení povinného profesního vzdělávání vedoucích Členů.* Toto dlouhodobé opatření se promítne do výrazného zvýšení úrovně jejich činnosti, které se postupně přenesou i na řadové Členy. Důsledkem bude vyšší systematická a standardizace jejich práce, zlepšení úrovně jejich komunikace o sortimentu a pracovní příležitosti s následným pozitivním vlivem na image společnosti i její tržby.
- *Zavedení statutu „Privilegovaný zákazník“* pro spotřebitele, kteří chtějí za stanovených podmínek dlouhodobě využívat základní slevy sortimentu bez nutnosti placeného členství Herbalife. Toto opatření bude dalším pozitivním impulzem pro členskou základnu a soustředí její pozornost na zvýšení podílu jejich dlouhodobých zákazníků;

Komunikační mix

- *Akcentování komunikační strategie tahu - změna mediálního reklamního mixu.* Výrazná většina komunikace určené veřejnosti probíhá pouze prostřednictvím několika online magazínů. Změna mediálního mixu s vyšším podílem tištěných médií jak pro širokou veřejnost, tak i zájmových, přinese vzhledem jejich vyšší relevanci a důvěryhodnosti efektivnější působení na vytváření povědomí o filozofii, nabídce i aktivitách společnosti, a to nejen pro koncového spotřebitele, ale i pro vlastní členskou základnu. Pravidelné kampaně společnosti v tištěných médiích se také stanou důležitou oporou pro komunikaci členské základny s potenciálními zákazníky a prostředkem zvyšování její úrovně;

- *Vypuštění položky „tržby v doporučených maloobchodních cenách“* jak z komunikace, tak z finančních výkazů. Tato položka neodpovídá účetnímu standardu U.S. GAAP a zbytečně nadhodnocuje představu o objemu prodeje společnosti, který je i tak velmi vysoký. Toto opatření přinese standardní pohled na objem prodeje společnosti bez zbytečných pochybností s následným pozitivním vlivem na její image;

- *Zorganizování řady lokálních indoorových i outdoorových akcí zaměřených na zdravý a aktivní životní styl* se zapojením členské základny, účastí sponzorovaných atletů a českého člena Poradního sboru Herbalife pro výživu. Přínosem série akcí by bylo lokální zviditelnění a propagace společnosti, oslovení potenciálních zákazníků i lokálních médií a budování pevnějších vztahů mezi zákazníky a Členy i v rámci členské základny. Akce by byly zaměřeny i na podporu a propagaci uvedeného souboru navrhovaných změn zdůrazňujícího základní atributy Herbalife: jednoduchost a zábavnost.

4 Závěr

Hlavním cílem diplomové práce bylo provést rozbor marketingového mixu společnosti Herbalife Ltd. pro český trh, zhodnotit jej a předložit doporučení pro jeho další vývoj. Dílčími cíli bylo provést rozbor výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky sledované společnosti. Východiskem práce byly teoretické základy marketingu, marketingového mixu a jeho jednotlivých složek a nástrojů, kterými sledovaná společnost ovlivňuje poptávku po svém sortimentu na českém trhu. V praktické části byla představena sledovaná společnost, její poslání, vývoj, struktura, rozložení trhů, podnikatelský koncept, distribuční systém a vybrané údaje o její finanční struktuře. V dalším kroku byl proveden rozbor nástrojů marketingového mixu v jeho čtyřech hlavních složkách zahrnujících výrobní, cenový, distribuční a komunikační mix.

Herbalife Ltd. vyvíjí a prodává produkty pro podporu zdravého a aktivního životního stylu. Sortiment více než 150 produktů je rozdělen do pěti řad: řada pro kontrolu váhy, pro cílenou výživu, řada energie, sport a fitness, řada kosmetických produktů a řada pro osobní péči. Společnost prodává svůj sortiment s využitím přímého prodeje po 35 let a aktuálně působí v 91 zemích prostřednictvím 4 milionů svých Členů, kteří vytvářejí víceúrovňovou distribuční strukturu.

Výrobní mix pro český trh zahrnuje 59 produktů v pěti produktových řadách. V objemu prodeje výrazně převládají řady pro kontrolu váhy a cílenou výživu s dominantním produktem „Formula 1 Zdravé jídlo“, který tvoří přibližně 30 % celkových tržeb. Výrobní mix Herbalife pro český trh dobře naplňuje potřeby zákazníka, který preferuje zdravý a aktivní životní styl, na všech úrovních komplexního produktu. Vysoká konzistence sortimentu umožňuje širší naplnění potřeb zákazníka a zvyšuje pravděpodobnost opakovaného prodeje. Z velkého množství produktů v nabídce plynou vysoké nároky na distribuční řetězec. Autor práce navrhuje výrazné omezení počtu položek nabízeného sortimentu v položkách s malým objemem prodeje, zejména u produktů s obdobným zaměřením, které se vzájemně překrývají. Přínosem bude zjednodušení náročného vzdělávání členské základny a snížení zátěže distribučního řetězce. Důsledkem bude zvýšení úrovně komunikace Členů se spotřebiteli a následný pozitivní vliv na image společnosti.

Rozbor cenového mixu byl proveden z pohledu společností používaných cenových nástrojů, které zahrnují doporučené maloobchodní ceny, slevy a velkoobchodní ceny, odměny a bonusy. Kalkulace velkoobchodních cen je komplikovaná a nepřehledná. Důsledkem používání různě vysokých základů pro kalkulaci slev a přičítání dalších položek je výrazná deformace slevové škály i výše vyplácených odměn. Autor práce navrhuje zjednodušení kalkulační velkoobchodních cen a narovnání deformovaných kalkulací členských odměn. Toto opatření bude prvkem motivace pro členskou základnu, zjednoduší její vzdělávání a přispěje k naplnění jednoho ze základních atributů Herbalife, kterým je jednoduchost.

Součástí rozboru cenového mixu bylo srovnání doporučených maloobchodních cen referenčního produktu „Formula 1 Zdravé jídlo“ v 13 vybraných zemích Evropské unie s cílem ujasnit cenovou strategii Herbalife Ltd. pro český trh. Srovnání ukázalo luxusní cenový pozicioning v ČR a na Slovensku, kde jsou významně vyšší ceny než v ostatních sledovaných zemích. Autor práce navrhuje výraznou změnu cenové strategie se zohledněním parity české kupní síly. Společnost by tímto krokem vyslala mohutný impuls k širšímu používání svého sortimentu s potenciálem silného růstu prodeje díky rozsáhlé členské základně.

Sledovaná společnost dodává svůj sortiment do více než 1400 distribučních míst určených výhradně pro její registrované Členy. Tito Členové využívají přímého prodeje koncovým zákazníkům a víceúrovňovou strukturu mohou dále rozvíjet. Pro marketing sortimentu společnosti je přímý prodej optimální pro svou možnost průběžného osobního kontaktu mezi Členy a zákazníky a jejich vzdělávání a koučování.

V Česku bylo k 31. 12. 2014 evidováno celkem 9666 Členů, z nichž 85,6 % dále nevytváří víceúrovňovou distribuční strukturu. 92 % Členů má ekonomické přínosy plynoucí výhradně ze slevy na ceně produktů. Převážně většině Členů není vyplácena žádná odměna ze strany společnosti a mají pouze maloobchodní zisk z nepravidelného prodeje. Někteří Členové využívají možnosti vytvořit vlastní distribuční strukturu a získat dodatečný příjem na podkladě svého pracovního nasazení a schopností. V roce 2014 dosáhlo 9,1 % českých Členů pozice vedoucího Člena se slevou 50 % a jejich průměrná hrubá roční odměna vyplacená společností byla 127300 Kč.

Autor práce navrhuje zavedení povinného profesního vzdělávání vedoucích Členů s cílem výrazného zvýšení úrovně jejich práce. Dlouhodobým důsledkem bude vyšší standardizace a systematičnost jejich činnosti, zlepšení úrovně jejich tvrzení o sortimentu a pracovní příležitosti a následný pozitivní vliv na tržby společnosti a její image. Autor dále doporučuje zavedení statutu „Privilegovaný zákazník“ pro spotřebitele, kteří nechtějí být Členy Herbalife, ale přesto chtějí dlouhodobě využívat možnosti slevy na sortimentu. Toto opatření zaměří pozornost Členů na získávání a rozvíjení dlouhodobých zákazníků, povede ke zvýšení jejich počtu a stane se dalším pozitivním impulzem pro členskou základnu.

Rozbor komunikačního mixu byl proveden z pohledu konceptu integrované marketingové komunikace, která využívá synergie pěti skupin nástrojů: reklamu, podporu prodeje, osobní prodej, vztahy s veřejností a přímý marketing. Společnost Herbalife využívá kombinovanou komunikační strategii, kdy komunikační tlak je zaměřen na její Členy a v omezené míře je uplatňován i komunikační tah prostřednictvím online magazínů a některých tištěných médií. Ve svých komunikačních kampaních zahrnujících produktovou reklamu, spotřebitelské soutěže a populárně vědecké články společnost využívá předních zahraničních i českých odborníků a sponzorovaných sportovců.

Podpora distribučního týmu společnosti ve sledovaném období zahrnovala nový produktový testovací balíček, značkový propagační stolek, pobídkový bonus, lokální a zahraniční vzdělávací a zážitkové akce a program dovolených pro vedoucí Členy. Díky rozsáhlé distribuční síti Herbalife překonává omezený dosah osobní komunikace a využívá její vysokou účinnost. Distribuční synergie členské základny umožňuje vytváření společných pracovních postupů, které podporují každodenní používání produktů formou zdravé snídaně, oběda či večeře v členských centrech, Nutričních klubech apod. Globálně je evidováno přes 80000 Nutričních klubů.

Dlouhodobým cílem PR sledované společnosti je budování jejího dobrého jména, rozvíjení povědomí o její filozofii, sortimentu a aktivitách na podporu zdravého aktivního životního stylu. Herbalife Family Foundation v rámci firemní společenské odpovědnosti svým programem Domov Herbalife podporuje 120 dětských domovů v 50 zemích. V České republice společnost dlouhodobě podporuje Dětské centrum Zlín.

Cílem přímého marketingu společnosti je její vlastní členská základna. Společnost využívá především týdenního elektronického newsletteru pro Členy v národních verzích. Newsletter

informuje o novinkách, odkazuje na produktový katalog a aktuální online vydání řady periodik společnosti, které jsou také k dispozici v tištěných verzích. Z internetových stránek společnosti mají její Členové přístup do zpracovaného globálního objednávkového systému.

Autor práce navrhuje akcentování komunikační strategie tahu se změnou mediálního reklamního mixu. Reklama prostřednictvím několika online magazínů a malým podílem tisku má nedostatečný rozsah i dosah. Zvýšení podílu tištěných médií přinese efektivnější působení jak na koncového spotřebitele, tak na vlastní členskou základnu díky jejich vyšší relevanci a důvěryhodnosti. Pravidelné komunikace v tisku pro širokou veřejnost i zájmových magazínech přispějí nejen k vytváření povědomí o filozofii, nabídce a aktivitách společnosti, ale podpoří také úroveň komunikace členské základny s potenciálními zákazníky. Autor práce také navrhuje zorganizování série lokálních akcí se zaměřením na zdravý a aktivní životní styl. Přínosem bude lokální zviditelnění a propagace společnosti podpořené účastí českého člena Poradního sboru Herbalife pro výživu a sponzorovaných atletů a také příležitost k oslovení místních médií a potenciálních zákazníků. Tyto akce přispějí k upevnění vztahů mezi lokálními Členy a jejich zákazníky a mohou být platformou pro zavedení a propagaci uvedeného souboru navrhovaných změn.

Literatura

Primární zdroje

DSV ROAD. Výroční zpráva 2009 společnosti DSV Road, a.s. *Ministerstvo spravedlnosti České republiky* [online]. 2015a [cit. 2015-05-23]. Dostupné z WWW: <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=5f8b4bd32eb14713952d11e956c16a35>.

DSV ROAD. Výroční zpráva 2010 společnosti DSV Road, a.s. *Ministerstvo spravedlnosti České republiky* [online]. 2015b [cit. 2015-05-23]. Dostupné z WWW: <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=1bbdf47480a348cfbec3ee8c1ed6487b>.

DSV ROAD. Výroční zpráva 2011 společnosti DSV Road, a.s. *Ministerstvo spravedlnosti České republiky* [online]. 2015c [cit. 2015-05-23]. Dostupné z WWW: <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=2883456d255146859124bc591b557c7f>.

DSV ROAD. Výroční zpráva 2012 společnosti DSV Road, a.s. *Ministerstvo spravedlnosti České republiky* [online]. 2015d [cit. 2015-05-23]. Dostupné z WWW: <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=ed776fdf571b48b3878e6661d1f710ca>.

DSV ROAD. Výroční zpráva 2013 společnosti DSV Road, a.s. *Ministerstvo spravedlnosti České republiky* [online]. 2015e [cit. 2015-05-23]. Dostupné z WWW: <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=afaa4859cbc347bfa4b06dfc870f309a>.

EUROSTAT. Purchasing power parities, price level indices and real expenditures for ESA2010 aggregates. *Eurostat* [online]. 2015 [cit. 2015-09-02]. Dostupné z WWW: <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do>.

HERBALIFE. Annual Report 2014. *Herbalife International of America, Inc.* [online]. 2015a [cit. 2015-08-20]. Dostupné z WWW: http://files.shareholder.com/downloads/ABEA-48ZAJ9/818136577x0x815254/A3BC854D-20D4-4A54-8ED0-5E33A22C66CF/827286_015_web_bmk.PDF.

MSČR. Výpis z obchodního rejstříku společnosti Herbalife Czech Republic, s.r.o. *Ministerstvo spravedlnosti České republiky* [online]. 2015a [cit. 2015-05-23]. Dostupné z WWW: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=575714&typ=UPLNY>.

MSČR. Výpis z obchodního rejstříku společnosti DSV Road, a.s. *Ministerstvo spravedlnosti České republiky* [online]. 2015b [cit. 2015-05-23]. Dostupné z WWW: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=203803&typ=UPLNY>.

U.S. SEC. Form 10-K Herbalife Ltd. *U.S. Securities and Exchange Commission* [online]. 2015a [cit. 2015-08-20]. Dostupné z WWW: <http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1180262/000119312515065723/d827286d10k.htm>.

U.S. SEC. Subsidiaries of Herbalife Ltd. *U.S. Securities and Exchange Commission* [online]. 2015b [cit. 2015-08-20]. Dostupné z WWW: <http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1180262/000119312512070421/d260039dex211.htm>.

Monografie

BOUČKOVÁ, J. et al. *Marketing*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2003. ISBN 978-80-7179-577-3.

FORET, M. *Marketingová komunikace : získání pozornosti zákazníků a naplnění jejich očekávání*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-811-2.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.

KARLÍČEK, M. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha : Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4208-3.

KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera : jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2000. ISBN 80-7261-010-4.

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

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. 6. vyd. Praha : Grada, 2004. ISBN 80-247-0513-3.

KOTLER, P., KELLER, K. *Marketing management*. 3. vyd. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, P., KELLER, K. *Marketing management*. 4. vyd. Praha : Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOUDELKA, J., VÁVRA, O. *Marketing : principy a nástroje*. 1. vyd. Praha : VŠEM, 2007. ISBN 978-80-86730-19-6.

PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha : Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3622-8.

WEITZ, B., WENSLEY, R. *Handbook of marketing*. 1. vyd. Thousand Oaks : SAGE, 2002. ISBN 0-7619-5682-4.

ZAMAZALOVÁ, M. et al. *Marketing*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha : C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-115-4.

Internetové zdroje

BETY.CZ. Co byste měli vědět o vláknině. *Bety.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-10-16]. Dostupné z WWW: <http://www.bety.cz/zdravi-a-zivotni-styl/clanky/8102/Co-byste-meli-vedet-o-vlakhnine>.

BLESK.CZ. České děti bojují s obezitou : Tady je pět rad, jak je motivovat k pohybu. *Blesk.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-10-16]. Dostupné z WWW: <http://www.blesk.cz/clanek/zpravy-udalosti/345425/ceske-deti-bojuji-s-obezitou-tady-je-pet-rad-jak-je-motivovat-k-pohybu.html>.

BUSINESSWIRE. Herbalife Strengthens Nutrition Advisory Board with Addition of Prominent Czech Gastroenterologist. *BusinessWire* [online]. 2015 [cit. 2015-08-28]. Dostupné z WWW: <http://www.businesswire.com/news/home/20150413005042/en/Herbalife-Strengthens-Nutrition-Advisory-Board-Addition-Prominent#.Vhrfcynsn5U>.

COUGHLAN, A. T. Assessing an MLM Business. *Herbalife Intl. Of America, Inc.* [online]. 2015 [cit. 2015-10-12]. Dostupné z WWW: <http://ir.herbalife.com/assessing-MLM.cfm>.

ČNB. Kurzy devizového trhu 2014. *Česká národní banka* [online]. 2015 [cit. 2015-09-01]. Dostupné z WWW: https://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/prumerne_rok.jsp?rok=2014.

ČSÚ. Evropský srovnávací program. *Český statistický úřad* [online]. 2015 [cit. 2015-09-01]. Dostupné z WWW: https://www.czso.cz/csu/czso/evropsky_srovnavaci_program.

DCZLÍN. Sponzoři. *Dětské centrum Zlín, p.o.* [online]. 2015 [cit. 2015-10-17]. Dostupné z WWW: <http://www.dczlin.cz/sponzori.html>.

DOMA.CZ. 7 letních chyb, kvůli kterým stárne kůže rychleji. *Doma.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-10-16]. Dostupné z WWW: <http://doma.nova.cz/clanek/krasaamoda/7-letnich-chyb-kvuli-kterym-starne-kuze-rychleji.html>.

DSEF. Mission and Vision. *Direct Selling Education Foundation* [online]. 2015 [cit. 2015-09-02]. Dostupné z WWW: <http://www.dsef.org/about-us/missionoverview>.

EFSA. Nutrition and health claim applications. *European Food Safety Authority* [online]. 2015 [cit. 2015-11-10]. Dostupné z WWW: <http://www.efsa.europa.eu/en/applicationshelpdesk/nutrition>.

ESTETIKA. Pro hedvábnou pleť. *Fine Tech, s.r.o.* [online]. 2015 [cit. 2015-10-10]. Dostupné z WWW: <http://estetika.cz/Aktuálnívydání.aspx>.

EUROMONITOR. Herbalife Ltd. in Retailing. *Euromonitor International Ltd.* [online]. 2015 [cit. 2015-08-25]. Dostupné z WWW: <http://www.euromonitor.com/herbalife-ltd-in-retailing/report>.

EVERYDAY MAGAZÍN. Luxusní kosmetická řada SKIN. *Everydaymagazin* [online]. 2015 [cit. 2015-10-16]. Dostupné z WWW: <http://www.everydaymagazin.cz/fashionbeauty/884-luxusni-kosmeticka-rada-skin>.

FNKV. Dermatovenerologická klinika. *FNKV* [online]. 2015 [cit. 2015-10-15]. Dostupné z WWW: <http://www.fnkv.cz/dermatovenerologicka-klinika-uvod.php>.

FTN. Centrum výživy. *Thomayerova nemocnice* [online]. 2015 [cit. 2015-10-15]. Dostupné z WWW: <http://www.ftn.cz/pacientum-a-verejnosti/oddeleni-a-kliniky/centrum-vyzivy/>.

GOOGLE.CZ. Herbalife. *Google, Inc.* [online]. 2015 [cit. 2015-10-19]. Dostupné z WWW: https://www.google.cz/search?q=herbalife&rls=com.microsoft:cs-CZ:IE-Address&ie=UTF-8&oe=UTF-8&sourceid=ie7&rlz=1I7ACAW_csCZ381&gws_rd=cr,ssl&ei=wYMnVtmuH4uua9zRndgK.

HANAB. Jak jsem vyzkoušela kosmetiku Herbalife. *Hanny Brokolice* [online]. 2015 [cit. 2015-10-15]. Dostupné z WWW: <http://hannybrokolice.cz/jak-jsem-vyzkoušela-kosmetiku-herbalife/>.

HERBALIFE. HOM presentation. *Herbalife Intl. Of America, Inc.* [online]. 2015b [cit. 2015-08-20]. Dostupné z WWW: https://edge.myherbalife.com/vmba/media/0B565D92-B6A2-43FB-A537-0D5185A8555E/Web/General/Original/2015HOMPPTPresentation-us_EN.pdf.

HERBALIFE. Confidence presentation. *Herbalife Intl. Of America, Inc.* [online]. 2015c [cit. 2015-08-25]. Dostupné z WWW: https://edge.myherbalife.com/vmba/media/CF71EC40-C7C9-4E95-959E-11DE7D0150FF/Web/General/Original/Confidence_Presentation_USen.pdf.

HERBALIFE. Media Assets. *Herbalife Intl. Of America, Inc.* [online]. 2015d [cit. 2015-08-25]. Dostupné z WWW: <http://ir.herbalife.com/media.cfm>.

HERBALIFE. Seed to Feed. *Herbalife Intl. Of America, Inc.* [online]. 2015e [cit. 2015-08-28]. Dostupné z WWW: <http://company.herbalife.com/seed-to-feed>.

HERBALIFE. Nutrition Advisory Board. *Herbalife Intl. Of America, Inc.* [online]. 2015f [cit. 2015-08-28]. Dostupné z WWW: <http://company.herbalife.com/nab>.

HERBALIFE. Herbalife Worldwide. *Herbalife Intl. Of America, Inc.* [online]. 2015g [cit. 2015-08-30]. Dostupné z WWW: <http://company.herbalife.com/worldwide>.

HERBALIFE. Herbalife profil – informace. *Facebook, Inc.* [online]. 2015h [cit. 2015-10-18]. Dostupné z WWW: https://www.facebook.com/Herbalife/info/?tab=page_info.

HERBALIFE. Herbalife YouTube – domovská stránka. *YouTube* [online]. 2015i [cit. 2015-10-17]. Dostupné z WWW: <https://www.youtube.com/user/HerbalifeIntl>.

HERBALIFE ČR. Regulace váhy. *Herbalife Intl. Of America, Inc.* [online]. 2015a [cit. 2015-08-25]. Dostupné z WWW: <http://produkty.herbalife.cz/regulace-vahy>.

HERBALIFE ČR. Výživa. *Herbalife Intl. Of America, Inc.* [online]. 2015b [cit. 2015-08-25]. Dostupné z WWW: <http://herbalifevyziva.cz>.

HERBALIFE ČR. Produktová brožura – podzim 2015. *Herbalife Intl. Of America, Inc.* [online]. 2015c [cit. 2015-08-25]. Dostupné z WWW: <http://herbalifeproductbrochure.com/cz/brochure.shtml>.

HERBALIFE ČR. Zákaznický ceník. *Herbalife Intl. Of America, Inc.* [online]. 2015d [cit. 2015-08-25]. Dostupné z WWW: http://produkty.herbalife.cz/Content/cs-CZ/pdf/Retail_Pricelist_from_14_7_2015.pdf.

HERBALIFE ČR. Historie společnosti. *Herbalife Intl. Of America, Inc.* [online]. 2015e [cit. 2015-08-20]. Dostupné z WWW: <http://firma.herbalife.cz/historie-spolecnosti>.

HERBALIFE ČR. Velkoobchodní ceník. *Herbalife Intl. Of America, Inc.* [online]. 2015f [cit. 2015-08-30]. Dostupné z WWW: https://cz.myherbalife.com/content/cs-CZ/pdf/ordering/CZ_OnlinePricelist.PDF.

HERBALIFE ČR. Podnikatelská příležitost. *Herbalife Intl. Of America, Inc.* [online]. 2015g [cit. 2015-08-22]. Dostupné z WWW: <http://podnikatelskaprilezitost.herbalife.cz>.

HERBALIFE ČR. Prohlášení o průměrné hrubé odměně 2014. *Herbalife Intl. Of America, Inc.* [online]. 2015h [cit. 2015-09-02]. Dostupné z WWW: http://edge.myherbalife.com/vmba/media/96F288C4-ACF8-4227-B656-C604BE5FB221/Web/General/Original/2014_SofAGC_CZ_May_2015_update_final.pdf.

HERBALIFE ČR. Zlatý standard. *Herbalife Intl. Of America, Inc.* [online]. 2015i [cit. 2015-09-02]. Dostupné z WWW: <http://podnikatelskaprilezitost.herbalife.cz/zlaty-standard>.

HERBALIFE ČR. Produktové štítky. *Herbalife Intl. Of America, Inc.* [online]. 2015j [cit. 2015-08-28]. Dostupné z WWW: http://productinfo.herbalife.com/productlabels/labels-cs_CZ.html.

HERBALIFE ČR. Sponzorství. *Herbalife Intl. Of America, Inc.* [online]. 2015k [cit. 2015-10-17]. Dostupné z WWW: <http://firma.herbalife.cz/sponzorstvi>.

HERBALIFE ČR. Přihlášení Člena. *Herbalife Intl. Of America, Inc.* [online]. 2015l [cit. 2015-10-19]. Dostupné z WWW: <https://cz.myherbalife.com/>.

HERBALIFE24.CZ. Uvádíme CR7 DRIVE. *Herbalife Intl. Of America, Inc.* [online]. 2015 [cit. 2015-11-08]. Dostupné z WWW: <http://www.herbalife24.cz/>.

HERBALIFEEXTRAVAGANZA. Extravaganza. *Herbalife Intl. Of America, Inc.* [online]. 2015a [cit. 2015-10-16]. Dostupné z WWW: <http://www.herbalifeextravaganza.com/>.

HERBALIFEEXTRAVAGANZA. Barcelona. *Herbalife Intl. Of America, Inc.* [online]. 2015b [cit. 2015-10-16]. Dostupné z WWW: <http://www.herbalifeextravaganza.com/2015/barcelona/en/>.

HERBALIFESKIN.CZ. Výsledky za 7 dní. *Herbalife Intl. Of America, Inc.* [online]. 2015 [cit. 2015-11-08]. Dostupné z WWW: <http://www.herbalifeskin.cz/>.

HERBALIFESPORTS. Sponsored Teams. *Herbalife Intl. Of America, Inc.* [online]. 2015a [cit. 2015-10-17]. Dostupné z WWW: <http://sports.herbalife.com/en-US/Biographies/Teams.htm>.

HERBALIFESPORTS. Stanislav Matuš. *Herbalife Intl. Of America, Inc.* [online]. 2015b [cit. 2015-10-17]. Dostupné z WWW: http://sports.herbalife.com/en-US/Biographies/St Stanislav_Matus.htm.

HERBALIFESPOTLIGHT. Susan Bowerman Works to Change the Nutritional Habits of People Around the World. *Herbalife Intl. Of America, Inc.* [online]. 2015a [cit. 2015-10-10]. Dostupné z WWW: <http://www.herbalifespotlight.com/2014/10/susan-bowerman-herbalife-nutrition/>.

HERBALIFESPOTLIGHT. Samantha Clayton, Herbalife Director of Worldwide Fitness Education, Makes Fitness Exciting. *Herbalife Intl. Of America, Inc.* [online]. 2015b [cit. 2015-10-15]. Dostupné z WWW: <http://www.herbalifespotlight.com/2015/04/samantha-clayton-makes-fitness-exciting-2/>.

HERBALIFESPOTLIGHT. Discover Good Beauty with Herbalife Skincare Expert Jacquie Carter. *Herbalife Intl. Of America, Inc.* [online]. 2015c [cit. 2015-10-15]. Dostupné z WWW: <http://www.herbalifespotlight.com/2013/08/discover-good-beauty-with-herbalife-skincare-expert-jacquie-carter/>.

HERBALIFE TODAY. Časopis Herbalife Today - 3. čtvrtletí 2015. *Herbalife Intl. Of America, Inc.* [online]. 2015 [cit. 2015-10-15]. Dostupné z WWW: <http://www.herbalifetoday.com/cz/>.

HERBALIFEVIDEO. Veronika Vojtová. *Herbalife Intl. Of America, Inc.* [online]. 2015 [cit. 2015-10-17]. Dostupné z WWW: <https://video.herbalife.cz/detail/video/4284287512001/veronika-vojtov%C3%A1>.

HERBALIFEVLÁKNINA.CZ. Neuvěřitelná síla přírody. *Herbalife Czech Republic, s.r.o.* [online]. 2015 [cit. 2015-11-08]. Dostupné z WWW: <http://www.herbalifevlaknina.cz/>.

HERBALIFEVÝŽIVA.CZ. Neuvěřitelná síla přírody. *Herbalife Czech Republic, s.r.o.* [online]. 2015 [cit. 2015-11-08]. Dostupné z WWW: <http://www.herbalifevyziva.cz/>.

HFF. Herbalife Family Foundation. *Herbalife Intl. Of America, Inc.* [online]. 2015 [cit. 2015-10-17]. Dostupné z WWW: <http://www.herbalifefamilyfoundation.org/about>.

HOSPODÁŘSKÉ NOVINY. Podpora znevýhodněných dětí. *Economia, a.s.* [online]. 2015 [cit. 2015-10-17]. Dostupné z WWW: <http://archiv.ihned.cz/c1-64460390-spolecnost>.

CHOOB.CZ. Snídaňová smoothie aneb Dodejte tělu vitamíny. *Choob.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-10-16]. Dostupné z WWW: <http://choob.cz/snidanova-smoothie-aneb-dodejte-telu-vitaminy/>.

CHYTRÁŽENA.CZ. Soutěž o Výživný noční krém z luxusní kosmetické řady Herbalife SKIN. *Chytrazena.cz* [online]. 2015a [cit. 2015-10-16]. Dostupné z WWW: <http://www.chytrazena.cz/souteze/aktualni-souteze/soutez-o-vyzivny-nocni-krem-z-luxusni-kosmeticke-rady-herbalife-skin-2711.html>.

CHYTRÁŽENA.CZ. Soutěž o Výživný noční krém z luxusní kosmetické řady Herbalife SKIN. *Facebook, Inc.* [online]. 2015b [cit. 2015-10-16]. Dostupné z WWW: https://www.facebook.com/chytrazena.cz?_rdr=p.

CHYTRÁŽENA.CZ. Zůstaňte fit i přes léto. *Chytrazena.cz* [online]. 2015c [cit. 2015-10-16]. Dostupné z WWW: www.chytrazena.cz/zustante-fit-i-pres-leto-32016.html.

CHYTRÁŽENA.CZ. Máte ve stravě dostatek bílkovin? *Chytrazena.cz* [online]. 2015d [cit. 2015-10-16]. Dostupné z WWW: <http://www.chytrazena.cz/mate-ve-strave-dostatek-bilkovin-32736.html>.

CHYTRÁŽENA.CZ. Aktivní životní styl. *Chytrazena.cz* [online]. 2015e [cit. 2015-10-16]. Dostupné z WWW: <http://www.chytrazena.cz/aktivni-zivotni-styl-32587.html>.

CHYTRÁŽENA.CZ. 5 letních tipů pro krásnou a zdravou pleť. *Chytrazena.cz* [online]. 2015f [cit. 2015-10-16]. Dostupné z WWW: <http://www.chytrazena.cz/5-letnich-tipu-pro-krasnou-a-zdravou-plet-31844.html>.

INSPIRACE. Inspirace – srpen 2015. *Herbalife Intl. Of America, Inc.* [online]. 2015 [cit. 2015-10-16]. Dostupné z WWW: http://www.herbalifetoday.com/insert_download/Aspire_CZ-cs_182.pdf.

INSTYLEONLINE.CZ. Zdravé letní zažívání s Multivlákninovým nápojem. *INSTYLEonline.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-10-16]. Dostupné z WWW: <http://www.instyleonline.cz/souteze/zdrave-letni-zazivani-s-multivlakninovym-napojem>.

KOKTEJLHERBALIFE.CZ. Neuvěřitelná síla přírody. *Herbalife Czech Republic, s.r.o.* [online]. 2015 [cit. 2015-11-08]. Dostupné z WWW: <http://www.koktejlherbalife.cz/>.

KRÁSNÁ.CZ. Zdravé letní zažívání s Multivlákninovým nápojem. *CET 21, s.r.o.* [online]. 2015a [cit. 2015-10-16]. Dostupné z WWW: <http://krasna.nova.cz/clanek/fitness/5-triku-jak-jist-vice-a-presto-zustat-stihla.html>.

KRÁSNÁ.CZ. 8 tipů na svačinu do kabelky, se kterou nepřibereš. *CET 21, s.r.o.* [online]. 2015b [cit. 2015-10-16]. Dostupné z WWW: <http://krasna.nova.cz/clanek/fitness/8-tipu-na-svacinu-do-kabelky-se-kerou-nepriberes.html>.

KRÁSNÁ.CZ. Jak chránit svou pokožku během cestování. *CET 21, s.r.o.* [online]. 2015c [cit. 2015-10-16]. Dostupné z WWW: <http://krasna.nova.cz/clanek/modaastyl/jak-chranit-svou-pokozku-behem-cestovani-2.html>.

KVĚTY. Zdravé zažívání s Multivlákninovým nápojem. *Astrosat Media, s.r.o.* [online]. 2015 [cit. 2015-10-16]. Dostupné z WWW: <https://cs.publero.com/title/kvety/41-2015>.

MANAGEMENTMANIA.COM. Životní cyklus výrobku (služby). *ManagementMania.com* [online]. 2015 [cit. 2015-10-11]. Dostupné z WWW: <https://managementmania.com/cs/zivotni-cyklus-vyrobku-sluzby>.

MILUJIVĚŘENÍ.CZ. Zdravé letní zažívání s Multivlákninovým nápojem. *Milujivareni.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-10-16]. Dostupné z WWW: <http://www.milujivareni.cz/temata/show/clanky/315-nejlepsi-letni-smoothies/>.

MSM. Herbalife angažoval fotbalistu Ronalda. *Empresa Media, a.s.* [online]. 2015 [cit. 2015-10-16]. Dostupné z WWW: <http://marketingsales.tyden.cz/rubriky/marketing/>.

NITENETWORKS.CZ. Neuvěřitelná síla přírody. *Herbalife Intl. Of America, Inc.* [online]. 2015 [cit. 2015-11-08]. Dostupné z WWW: <http://www.niteworks.cz/>.

NORTHWESTERN UNIVERSITY. Anne T. Coughlan. *Northwestern University* [online]. 2015 [cit. 2015-09-02]. Dostupné z WWW: http://www.kellogg.northwestern.edu/faculty/directory/coughlan_anne.aspx.

NOVINKY.CZ. Snídaňová smoothie aneb Dodejte tělu vitamíny. *Borgis, a.s.* [online]. 2015 [cit. 2015-10-16]. Dostupné z WWW: <http://www.novinky.cz/zena/zdravi/379164-snidanova-smoothie-aneb-dodejte-telu-vitaminy.html>.

NYSE. Herbalife Ltd. *Intercontinental Exchange, Inc.* [online]. 2015 [cit. 2015-08-20]. Dostupné z WWW: <https://www.nyse.com/quote/XNYS:HLF>.

PŘEKVAPENÍ.CZ. Hýčkejte se luxusní kosmetikou. *Astrosat Media, s.r.o.* [online]. 2015 [cit. 2015-10-10]. Dostupné z WWW: <http://prekvapeni.kafe.cz/>.

PŘÍTELKYNĚ.EU. 5 tipů, jak děti motivovat k pohybu. *Přítelkyně.eu* [online]. 2015 [cit. 2015-10-16]. Dostupné z WWW: <http://pritelkyne.eu/5-tipu-jak-deti-motivovat-k-pohybu>.

PULS. Hostina plná antioxidantů. *BOREMI invest, a.s.* [online]. 2015 [cit. 2015-10-10]. Dostupné z WWW: <http://epuls.cz/casopis-puls/casopis-puls-srpenzari-2015/>.

SKODULKA. Herbalife SKIN aneb kompletní péče o vaši tvářičku. *House of Skodulka* [online]. 2015 [cit. 2015-10-15]. Dostupné z WWW: <http://skodulka.blogspot.cz/2015/07/herbalife-skin-aneb-kompletni-pece-o.html>.

STYLEMAGAZÍN.CZ. Nejlepší letní smoothies a multivlákninové nápoje pro zdravé zažívání. *Stylemagazin.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-10-66]. Dostupné z WWW: <http://www.stylemagazin.cz/gastronomie-a-restaurace/napoje-a-koktejly/5078-nejlepi-letni-smoothies-a-multivlakninove-napoje-pro-zdrave-zaivani->.

TN.CZ. Jak pečovat o pleť, když už ti není -náct? *Tn.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-10-16]. Dostupné z WWW: http://sport.tn.nova.cz/bin/mobile/index.php?article_id=505376.

TRENDYZDRAVÍ.CZ. Letní smoothies místo svačiny? Vyzkoušejte naše tipy. *Trendyzdravi.cz* [online]. 2015a [cit. 2015-10-16]. Dostupné z WWW: www.trendyzdravi.cz/vyziva-a-gastronomie/letni-smoothies-misto-svaciny-vyzkousejte-nase-tipy.html.

TRENDYZDRAVÍ.CZ. Jak jíst více, a přesto zůstat štíhlá. *Trendyzdravi.cz* [online]. 2015b [cit. 2015-10-16]. Dostupné z WWW: <http://www.trendyzdravi.cz/vyziva-a-gastronomie/jak-jist-vice-a-presto-zustat-stihla.html>.

TRENDYZDRAVÍ.CZ. Nepodceňujte ve stravě bílkoviny. *Trendyzdravi.cz* [online]. 2015c [cit. 2015-10-16]. Dostupné z WWW: <http://www.trendyzdravi.cz/vyziva-a-gastronomie/nepodcenujte-ve-strave-bilkoviny.html>.

TRENDYZDRAVÍ.CZ. Příroda je v létě nejlepší tělocvična. *Trendyzdravi.cz* [online]. 2015d [cit. 2015-10-16]. Dostupné z WWW: <http://www.trendyzdravi.cz/sport-a-wellness/priroda-je-v-lete-nejlepsi-telocvicna.html>.

TRENDYZDRAVÍ.CZ. Motivujete své děti k pohybu. *Trendyzdravi.cz* [online]. 2015e [cit. 2015-10-16]. Dostupné z WWW: <http://www.trendyzdravi.cz/sport-a-wellness/motivujete-sve-deti-k-pohybu.html>.

TRENDYZDRAVÍ.CZ. Jaký se pro vás hodí fitness trend? *Trendyzdravi.cz* [online]. 2015f [cit. 2015-10-16]. Dostupné z WWW: <http://trendyzdravi.cz/sport-a-wellness/jaky-se-provas-hodi-fitness-trend.html?showmenonactive=1g5fh4z7t64>.

TRENDYZDRAVÍ.CZ. Jak si zachovat mladistvý vzhled co nejdéle? Pečujte o pleť už ve dvaceti. *Trendyzdravi.cz* [online]. 2015g [cit. 2015-10-16]. Dostupné z WWW: <http://www.trendyzdravi.cz/kosmetika/jak-si-zachovat-mladisty-vzhled-co-nejdele-pecujte-o-plet-uz-ve-dvaceti.html>.

VLASTA. Čistí, zvlhčuje a ošetřuje. *Astrosat Media, s.r.o.* [online]. 2015a [cit. 2015-10-16]. Dostupné z WWW: <https://cs.publero.com/title/vlasta/38-2015>.

VLASTA. Hubnout znamená opravdu jíst. *Astrosat Media, s.r.o.* [online]. 2015b [cit. 2015-10-16]. Dostupné z WWW: <https://cs.publero.com/title/vlasta/30-2015>

VLASTA. Jídlo a roční období. *Astrosat Media, s.r.o.* [online]. 2015c [cit. 2015-10-16]. Dostupné z WWW: <https://cs.publero.com/title/vlasta/36-2015>.

VLASTA. Strava a sedavé zaměstnání. *Astrosat Media, s.r.o.* [online]. 2015d [cit. 2015-10-16]. Dostupné z WWW: <https://cs.publero.com/title/vlasta/39-2015>.

VLASTA.CZ. Zvažujete vegetariánství? Pak si přečtěte, co by vám v jídelníčku nemělo chybět. *Astrosat Media, s.r.o.* [online]. 2015a [cit. 2015-10-16]. Dostupné z WWW: <http://vlasta.kafe.cz/clanky/zdravi/4427-zvazujete-vegetarianstvi-pak-si-prectete-co-by-vam-v-jidelnicku-nemelo-chybet/>.

VLASTA.CZ. Je opravdu sója špatná pro vaše zdraví? *Astrosat Media, s.r.o.* [online]. 2015b [cit. 2015-10-16]. Dostupné z WWW: <http://vlasta.kafe.cz/clanky/zdravi/4528-je-opravdu-soja-spatna-pro-vase-zdravi/>.

WFDSA. About WFDSA. *World Federation of Direct Selling Associations* [online]. 2015a [cit. 2015-09-02]. Dostupné z WWW: http://www.wfdsa.org/about_wfdsa/.

WFDSA. Information for Direct Sellers. *World Federation of Direct Selling Associations* [online]. 2015b [cit. 2015-09-02]. Dostupné z WWW: http://www.wfdsa.org/world_codes/information-direct-sellers/.

ZDRAVÍ. Co možná nevíte o vláknině. *Časopisy pro volný čas, s.r.o.* [online]. 2015a [cit. 2015-10-10]. Dostupné z WWW: <http://www.mesicnikzdravi.cz/201509.htm>.

ZDRAVÍ. Výživná svačina s minimem kalorií. *Časopisy pro volný čas, s.r.o.* [online]. 2015b [cit. 2015-10-10]. Dostupné z WWW: <http://www.mesicnikzdravi.cz/201510.htm>.

ZDRAVÍ. Nejlepší letní smoothies. *Časopisy pro volný čas, s.r.o.* [online]. 2015c [cit. 2015-10-10]. Dostupné z WWW: <http://www.mesicnikzdravi.cz/201508.htm>.

ŽENA.CZ. Celá pravda o bílkovinách : Bez nich to nejde. *Zena.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-10-16]. Dostupné z WWW: <http://zena.centrum.cz/zdravi/hubnuti/clanek.phtml?id=809851>.

ŽENAX.CZ. Péče o pleť ve dvaceti : Jak si zachovat mladistvý vzhled co nejdéle? *AllStar Group, s.r.o.* [online]. 2015 [cit. 2015-10-16]. Dostupné z WWW: http://www.zenax.cz/pece_o_plet_ve_dvaceti_jak_si_zachovat_mladistvy_vzhled_co_nejdele_14483.htm.

Přílohy

Příloha 1 Výpis z obchodního rejstříku společnosti Herbalife Czech Republic, s.r.o.

Tento výpis z obchodního rejstříku elektronicky podepsal "MĚSTSKÝ SOUD V PRAZE [IČ 00215660]" dne 23.5.2015 v 09:24:08.
EPVid:U2+zXzdDYikaQ5wW57aQsQ

Úplný výpis

z obchodního rejstříku, vedeného
Městským soudem v Praze
oddíl C, vložka 224470

Datum zápisu:	2. dubna 2014	
Spisová značka:	C 224470 vedená u Městského soudu v Praze	
Obchodní firma:	Herbalife Czech Republic s.r.o.	zapsáno 2. dubna 2014
Sídlo:	Karolinská 661/4, Karlín, 186 00 Praha 8	zapsáno 2. dubna 2014
Identifikační číslo:	028 55 089	zapsáno 2. dubna 2014
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným	zapsáno 2. dubna 2014
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona	zapsáno 2. dubna 2014
Statutární orgán:		
jednatel:	DAVID EDWARD PEZZULLO, dat. nar. 19. února 1966 91381 Valencia, Kalifornie, 25514 Oak Savannah Ct. , Spojené státy americké Den vzniku funkce: 2. dubna 2014	zapsáno 2. dubna 2014
jednatel:	FRANCIS GAETANO LAMBERTI JR., dat. nar. 5. května 1972 90274 Palos Verdes Estates, Kalifornie, 1453 Via Coronel , Spojené státy americké Den vzniku funkce: 2. dubna 2014	zapsáno 2. dubna 2014
jednatel:	EDYTA BOGUMILA KUREK, dat. nar. 25. září 1966 05-806 Pruszków, Komorów, Rubinowa 4 str , Polská republika Den vzniku funkce: 2. dubna 2014	zapsáno 2. dubna 2014
Způsob jednání:	Jméno společnosti jednájí vždy dva jednatelé společně.	zapsáno 2. dubna 2014
Společníci:		
Společník:	HERBALIFE INTERNATIONAL LUXEMBOURG S.a r.l. L-1610 Luxemburk, 16, Avenue de la Gare , Lucemburské velkovévodství Registrační číslo: B 88006	zapsáno 2. dubna 2014
Podíl:	Vklad: 180 000,- Kč Splaceno: 100% Obchodní podíl: 90%	zapsáno 2. dubna 2014
Společník:	HLF Luxembourg Distribution S.a r.l. L-1610 Luxemburk, 16, Avenue de la Gare , Lucemburské velkovévodství Registrační číslo: B 124455	zapsáno 2. dubna 2014
Podíl:	Vklad: 20 000,- Kč Splaceno: 100% Obchodní podíl: 10%	zapsáno 2. dubna 2014
Základní kapitál:	200 000,- Kč	zapsáno 2. dubna 2014
Ostatní skutečnosti:	Počet členů statutárního orgánu: 3	zapsáno 2. dubna 2014

Zdroj: MSČR (2015a)