

# Projekt marketingového řízení ve vybraném rehabilitačním centru

Bc. Stanislav Havlík

---

Diplomová práce  
2017

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2016/2017

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Stanislav Havlík**  
Osobní číslo: **M140037**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a marketing**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt marketingového řízení ve vybraném rehabilitačním centru**

Zásady pro vypracování:

## Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

### I. Teoretická část

- Provedte průzkum literárních pramenů a vyhodnoťte základní teoretické poznatky o marketingovém řízení zdravotnických organizací.

### II. Praktická část

- Provedte situační analýzu a analýzu marketingového řízení vybraného rehabilitačního centra.
- Na základě výsledků analýz zhodnoťte úroveň marketingového řízení vybraného rehabilitačního centra.
- Navrhněte projekt vedoucí ke zlepšení úrovně marketingového řízení vybraného rehabilitačního centra, projekt podrobte nákladové a rizikové analýze.

## Závěr

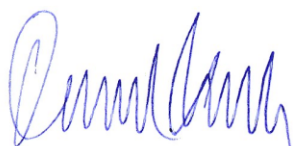
Rozsah diplomové práce: cca 70 stran  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

**BLAŽKOVÁ, Martina.** Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.  
**FILL, Chris.** Marketing communications: brands, experiences and participation. 6th ed. Harlow, England: Pearson, 2013, 864 s. ISBN 978-027-3770-541.  
**KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG.** Principles of marketing. 15th ed. Boston: Pearson, 2014, 720 s. ISBN 978-027-3786-993.  
**KOTLER, Philip a Kevin L. KELLER.** Marketing management. 4. vyd. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

Vedoucí diplomové práce: **prof. MUDr. Jaroslav Slaný, CSc.**  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání diplomové práce: **15. prosince 2016**  
Termín odevzdání diplomové práce: **18. dubna 2017**

Ve Zlíně dne 15. prosince 2016



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.  
děkan



doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
ředitelka ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že


- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 15.4.2017

Jméno a příjmení: STANISLAV HAVLÍK

  
.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá marketingovým řízením ve společnosti Centrum masáže a rehabilitace, která se orientuje na poskytování masérských a fyzioterapeutických služeb. Cílem práce je zhodnocení stavu marketingového řízení ve sledované společnosti a následné stanovení opatření, které povedou ke zlepšení zjištěného stavu. Za účelem sběru informací bylo realizováno dotazníkové šetření a zpracována analýza marketingového řízení doplněná o analýzy SWOT, PEST a Porterovu analýzu konkurenčních sil. Vzhledem k závěrům plynoucích z výsledku dotazníku a analýz byly stanoveny cíle marketingové řízení a vypracován marketingový plán, který zahrnuje akční programy. Projekt marketingového řízení byl zhodnocen nákladovou, časovou a rizikovou analýzou. Výsledkem této práce je projekt vedoucí ke zlepšení marketingového řízení sledované společnosti.

Klíčová slova: marketingové řízení, marketing ve zdravotnictví, marketing ve službách, marketingová komunikace, marketingový mix

## **ABSTRACT**

This thesis is focused on marketing management in the company called Centrum masáže a rehabilitace that provides physiotherapy services and massages. The aim of this thesis is to evaluate condition of marketing management in the company and determine steps that will lead to improve of the evaluated condition. Data for this thesis were obtained from evaluated questionnaire and marketing management analysis. Marketing management analysis was extended by SWOT, PEST and Porter's Five Forces analysis. New marketing objectives and marketing plan are determined on the basis of the results of the questionnaire and analysis. Marketing plan include action programs. The project of marketing management were controlled by the cost, time and risk analysis. The result of this thesis is the project that lead to improvement of marketing management in the company.

Keywords: Marketing Management, Healthcare Marketing, Service Marketing, Marketing Communication, Marketing Mix

Rád bych chtěl touto cestou poděkovat vedoucímu mé diplomové práce prof. MUDr. Jaroslavu Slanému, CSc. za poskytnuté rady, připomínky a vedení mé diplomové práce. Také bych rád poděkoval společnosti Centrum masáží a rehabilitace za poskytnuté informace.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>10</b>
<b>CÍLE A METODY.....</b>	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>12</b>
<b>1 MARKETING.....</b>	<b>13</b>
1.1    DEFINICE, PODSTATA A CÍLE MARKETINGU .....	13
1.2    POJMY TÝKAJÍCÍ SE MARKETINGU .....	13
1.3    MARKETINGOVÁ KONCEPCE .....	14
1.4    MARKETING VE SLUŽBÁCH.....	14
1.4.1    Marketing ve zdravotnictví .....	16
<b>2 MARKETINGOVÝ VÝZKUM.....</b>	<b>17</b>
2.1    METODY MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU .....	17
2.1.1    Kvantitativní a kvalitativní výzkum.....	17
2.1.2    Dotazníkové šetření.....	18
<b>3 MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ.....</b>	<b>20</b>
3.1    STRATEGICKÝ MARKETING .....	20
3.2    MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ.....	21
3.2.1    Marketingový plán .....	21
3.3    MARKETINGOVÁ REALIZACE A KONTROLA .....	22
<b>4 MARKETINGOVÝ MIX .....</b>	<b>24</b>
4.1    MARKETINGOVÝ MIX VE SLUŽBÁCH .....	25
4.1.1    Place .....	25
4.1.2    Price.....	26
4.1.3    Promotion.....	26
4.1.4    Physical environment .....	29
4.1.5    People.....	29
4.1.6    Product .....	30
4.1.7    Process.....	31
<b>5 VYUŽITÉ ANALYTICKÉ METODY.....</b>	<b>32</b>
5.1    SITUAČNÍ ANALÝZA.....	32
5.2    SWOT ANALÝZA.....	33
5.2.1    Postup při tvorbě SWOT analýzy.....	33
5.3    PEST ANALÝZA.....	34
5.4    PORTERŮV MODEL PĚTI SIL .....	34
<b>6 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ .....</b>	<b>37</b>
6.1    KROKY PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ.....	37
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>38</b>

<b>7</b>	<b>PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI CENTRUM REHABILITAČNÍCH SLUŽEB, ČLEN SKUPINY JITRO S. R. O.....</b>	<b>39</b>
7.1	POSLÁNÍ SPOLEČNOSTI .....	40
7.2	LOKALIZACE SPOLEČNOSTI.....	40
7.3	PŘEDMĚT ČINNOSTI SPOLEČNOSTI.....	40
<b>8</b>	<b>MARKETINGOVÁ SITUAČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI CENTRUM REHABILITAČNÍCH SLUŽEB, ČLEN SKUPINY JITRO S. R. O.....</b>	<b>41</b>
8.1	SWOT ANALÝZA.....	41
8.1.1	Určení hodnocených faktorů .....	41
8.1.2	Hodnocení faktorů.....	45
8.1.3	Stanovení závěrů analýzy .....	46
8.2	PEST ANALÝZA.....	47
8.2.1	Politicko-právní prostředí.....	47
8.2.2	Ekonomické prostředí .....	47
8.2.3	Sociálně-demografické.....	48
8.2.4	Technicko-technologické .....	48
8.2.5	Závěr PEST analýzy .....	49
8.3	PORTERŮV MODEL PĚTI SIL .....	49
8.3.1	Určení faktorů .....	49
8.3.2	Hodnocení faktorů.....	51
8.3.3	Výsledky Porterovy analýzy pěti sil .....	56
<b>9</b>	<b>ANALÝZA SOUČASNÉHO MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ.....</b>	<b>58</b>
9.1	MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ.....	58
9.1.1	Marketingové cíle.....	58
9.2	MARKETINGOVÝ MIX.....	58
9.2.1	Place – distribuce služeb .....	58
9.2.2	Price – cena .....	59
9.2.3	Promotion - propagace .....	60
9.2.4	Physical environment – fyzické prostředí .....	62
9.2.5	People - lidé.....	63
9.2.6	Product – produkt.....	64
9.2.7	Process – proces .....	65
<b>10</b>	<b>MARKETINGOVÝ VÝZKUM.....</b>	<b>68</b>
10.1	SPOKOJENOST SE SLUŽBAMI SPOLEČNOSTI.....	69
10.2	MARKETING SPOLEČNOSTI.....	70
10.3	POVĚDOMÍ O SPOLEČNOSTI.....	72
10.4	DOSTUPNOST SLUŽEB .....	73
10.5	DOPLŇUJÍCÍ INFORMACE.....	74
10.6	STRUKTURA KORESPONDENTŮ .....	75
10.7	VYHODNOCENÍ HYPOTÉZ DOTAZNÍKU.....	78
<b>11</b>	<b>PROJEKT MARKETINGOVÉHO ŘÍZENÍ.....</b>	<b>79</b>



11.1	CÍLE PROJEKTU .....	79
11.2	MARKETINGOVÝ PLÁN .....	79
11.3	SHRnutí.....	79
11.4	MARKETINGOVÉ CÍLE .....	80
11.5	MARKETINGOVÝ MIX.....	80
11.5.1	Place .....	81
11.5.2	Price.....	81
11.5.3	Promotion.....	81
11.5.4	Physical environment .....	82
11.5.5	People .....	82
11.5.6	Product .....	83
11.5.7	Process.....	83
11.6	AKČNÍ PROGRAMY.....	83
11.6.1	Zřízení pozice marketingového pracovníka .....	83
11.6.2	Úprava grafických materiálů .....	84
11.6.3	Propagace společnosti na sociální síti Facebook.....	85
11.6.4	Venkovní reklama společnosti, letáky a citylight.....	86
11.6.5	Rozšíření provozní doby do pozdějších hodin .....	86
11.7	NÁKLADOVÁ ANALÝZA .....	87
11.7.1	Návratnost projektu .....	88
11.8	ČASOVÁ ANALÝZA .....	88
11.9	RIZIKOVÁ ANALÝZA .....	89
11.10	SYSTÉM MĚŘENÍ A KONTROLY .....	91
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>92</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>93</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>96</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>97</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>99</b>

## ÚVOD

Poskytování odborné fyzioterapeutické a masérské péče se stává v současné době vyhledávanou oblastí. Velká část populace trpí problémy s pohybovým aparátem ať už z častého sezení, špatného držení těla nebo obecně z důvodu nezdravého životního stylu. Skupinou lidí, která odbornou zdravotní péči potřebuje ve významné míře, jsou lidé se zdravotním znevýhodněním. Subjekty, které péči těmto klientům poskytují, často veškerou svou pozornost soustředí na kvalitu poskytované péče, marketingovou oblastí se zabývají pouze okrajově. Společnost, jejíž marketingové řízení je předmětem výzkumu, je Centrum masáže a rehabilitace. Tato společnost sídlí v Olomouci a poskytuje masérské a fyzioterapeutické služby, velkou část své činnosti zaměřuje právě na klienty se zdravotním znevýhodněním.

Cílem práce je analyzovat stav marketingového řízení ve sledované společnosti a na základě dosažených výsledků navrhnout opatření, které povedou ke zlepšení úrovně marketingového řízení. V návaznosti na cíl práce je nutné nejprve stanovit teoretické podklady, ze kterých dále vychází analytická a projektová část práce. Teoretická část se zabývá oblastí marketingového řízení a jeho klíčových prvků jako je marketingové plánování, marketingový výzkum, marketingový mix, apod. Další oblastí, na kterou je v teoretické části kladen důraz, jsou analýzy, jejichž vypracování a vyhodnocení je pro marketingové řízení velmi důležité.

První řešenou oblastí praktické části práce je analýza současného stavu marketingu a marketingového řízení ve sledované společnosti. Za tímto účelem jsou využity analytické nástroje SWOT analýza, PEST analýza a Porterova analýza konkurenčních sil. Doplnuje je analýza stávajícího marketingového mixu sledované společnosti. Pro sběr informací, důležitých pro vyvození souvislostí v rámci marketingového řízení podniku, je využito dotazníkové šetření.

Druhou oblastí praktické části je projektové řízení. V rámci projektu je stanovena nová koncepce marketingového řízení, což zahrnuje nově definované cíle, marketingový plán, marketingový mix, a také jsou navrženy akční programy. Projekt je podroben nákladové, časové a rizikové analýze.

## CÍLE A METODY

Cílem práce je analyzovat stav marketingového řízení ve sledované společnosti a na základě dosažených výsledků navrhnout opatření, které povedou ke zlepšení úrovně marketingového řízení. Společností, která je v rámci výzkumu analyzována, je Centrum masáže a služeb v Olomouci. Jak vyplývá z cíle práce, hlavní zkoumanou oblastí je marketingové řízení uvedené společnosti.

Teoretická část si dává za cíl provést průzkum literárních pramenů a vyhodnotit základní teoretické poznatky o marketingovém řízení zdravotnických organizací. Pro zpracování poznatků teoretické části je využito odborných zdrojů zaměřených na oblast marketingového řízení a marketingu ve službách a zdravotnictví.

Dílčí cíle praktické části jsou:

- Provedení situační analýzy a analýzy marketingového řízení vybraného rehabilitačního centra.
- Zhodnocení úrovně marketingového řízení vybraného rehabilitačního centra na základě výsledků analýz.
- Navrhnout projekt, který povede ke zlepšení úrovně marketingového řízení vybraného rehabilitačního centra, a tento projekt podrobit nákladové a rizikové analýze.

Situační analýza se skládá z dílčích analýz, kterými jsou SWOT analýza, PEST analýzy a Porterova analýza konkurenčních sil. Vypracováním těchto analýz jsou zajištěny informace o marketingové situaci ve společnosti, o okolí podniku a o konkurenci. V rámci zhodnocení úrovně marketingového řízení je zpracován kvantitativní výzkum na základě dotazníkové šetření, jehož účelem je potvrzení či zamítnutí stanovených hypotéz výzkumu souvisejících s projektem.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 MARKETING

Pojem marketing je v současné době často zmiňován a používán, někdy však dochází k jeho neúplnému porozumění a zobecnění jen na prodej či reklamu, uvádí Kincl (2004, s. 14). Správné vymezení slova marketing je však obsáhlejší a zahrnuje mnohem více oblastí, které jsou přiblíženy v následujících podkapitolách.

### 1.1 Definice, podstata a cíle marketingu

Vhodně marketing definuje Zamazalová: „komplex činností, jejichž cílem je předvídat, zjišťovat, stimulovat a uspokojit potřeby zákazníka, při současném dosažení cílů subjektů, které jej uplatňují (dosažení zisku u ziskových organizací, sociální cíle u neziskových organizací)“ (Zamazalová, 2010, s. 8).

Kotler (2007, s. 40) v knize *Moderní marketing* uvádí tuto definici marketingu: „Společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot“. Pojmy potřeba, přání, hodnota a směna jsou blíže vysvětleny v podkapitole 1.2.

Za podstatu marketingu je tedy považováno identifikování a uspokojování lidských a společenských potřeb na jedné straně, a dosahování požadovaného zisku na straně druhé. Potvrzuje to i stručná definice marketingu od autorů Kotlera a Kellera (2013, s. 35): „uspokojování potřeb ziskově“.

Cílem marketingu je zjistit, jaké potřeby zákazníci mají, a poté nabídnout žádané výrobky nebo služby na správném místě, ve správný čas, za správnou cenu, správné skupině lidí s přiměřenou propagací. Ostatní cíle marketingu mohou být maximalizovat zisk, udržet nebo zvýšit tržby, objem prodeje nebo tržní podíl apod. Cílem může být i přežití podniku nebo jeho sociální odpovědnost. (Kincl, 2004, s. 15)

Uvedené definice mají společné zejména zaměření se na zákazníka a jeho potřeby spolu se zaměřením se na dosažení zisku či směny hodnot na straně druhé.

### 1.2 Pojmy týkající se marketingu

Pojem potřeba je z pohledu marketingu vnímán jako pociťovaný nedostatek určitého prožitku. Člověk jedná ve snaze tyto nedostatky uspokojit. Potřeby se člení na určité úrovně,

pokud není uspokojena nejnižší úroveň, často nedochází k uvědomění si nedostatku potřeb vyšší úrovně. Základními potřebami jsou tělesné potřeby, zajištění potravy, tepla, oblečení atd., nadřazená je potřeba bezpečí, dále potřeba sounáležitosti, citů a úcty a jako nejvyšší úroveň je označena potřeba seberealizace. (Kotler, 2007, s. 40)

Přání je potřeba utvářená vnější kulturou a osobností jedince. Přání lidí pocházejících z jiných částí světa se budou lišit, kultura určuje jaký např. pokrm či oblečení si přejí. (Kotler, 2007, s. 41)

Produkt je buď fyzického charakteru, kdy je skutečně fyzicky vlastněn. Opakem jsou služby, kdy jsou získány určitě výhody či plnění, fyzické vlastnictví však nevzniká. (Kotler, 2007, s. 41)

Hodnota pro zákazníka je podle Kotlera (2007, s. 42) zákazníkovo hodnocení celkové schopnosti produktu uspokojit jeho potřeby. Jelikož se zákazník setkává s rozmanitou nabídkou produktů, kterými může potřebu uspokojit, vnímá jednotlivé produkty a služby podle jejich poskytované hodnoty. Na základě toho, pak dochází k výběru.

### **1.3 Marketingová koncepce**

Přístupy ke koncepcím podnikání jsou rozděleny na 4 základní typy: výrobní, produktovou, prodejní a marketingovou koncepci. Každá z koncepcí klade důraz na jinou činnost, kterou podnik považuje za klíčovou k dosažení hlavních cílů.

Výrobní koncepce klade důraz na efektivitu výroby, produktová koncepce na kvalitu výroby, pro prodejní koncepce je klíčová propagace a prodej produktu a pro marketingovou koncepci jsou to potřeby zákazníka. (Karlíček, 2013, s. 22)

Podle marketingové koncepce jsou cíle organizace plněny na základě poznání potřeb a přání na cílových trzích a schopností uspokojit tyto přání a potřeby lépe než konkurence. Podstatou je nalezení správných produktů pro zákazníky, než nalezení zákazníků pro naše produkty, jak je tomu u prodejní koncepce. (Kotler a Armstrong, 2014, s. 32)

### **1.4 Marketing ve službách**

V oblasti marketingu služeb je důležité znát určitá specifika, která jsou se službami spojeny. Služby je možné definovat jako: „Samostatně identifikovatelné, především nehmotné činnosti, které poskytují uspokojení potřeb a nemusí být nutně spojovány s prodejem vý-

robku nebo jiné služby. Produkce služeb může, ale nemusí vyžadovat užití hmotného zboží. Je-li však toto užití nutné, nedochází k transferu vlastnictví tohoto hmotného zboží“ (Vašítková, 2008, s. 20).

Kincl (2004, s. 114) uvádí volnější definici, služby jsou všechno, co může být koupeno nebo prodáno, ale fyzicky to nevlastníme.

Při aplikaci marketingu na trh služeb se vychází z obecných podmínek fungování společností v určitém prostředí a ze specifických podmínek daného odvětví služeb a charakteru služeb samotných. (Zamazalová, 2010, s. 342)

Služby jsou charakteristické následujícími vlastnostmi, kterými jsou:

- vlastnictví služeb - vlastnictví služeb respektive jejich nevlastnění úzce souvisí s nehmotností a pomíjivostí služeb. Pokud zákazník spotřebuje službu, získává pouze výhody plynoucí z její realizace, právo na vlastnictví mu však nevzniká, tak jako u hmotného výrobku. Pokud si zákazník za službu zaplatí, vzniká mu právo na poskytnutí této služby. Např. pokud si klient zaplatí za pobyt v infrasauně, získává tím právo využít infrasaunu po určitou dobu, ale vlastnické právo mu tím nevzniká (Vašítková, 2008, s. 24).
- nehmotnost - služby jsou nehmotné, při jejich poskytnutí nevzniká kupujícímu fyzické vlastnictví, na rozdíl od hmotných výrobků, které nákupem získáme. Službu není možné propagovat stejně jako fyzický produkt, např. masér může tvrdit, že poskytuje tu nejlepší masáž, ale až po zkušenosti z poskytnuté služby, může zákazník zjistit, zda je tomu skutečně tak. To, v jaké kvalitě bude služba provedena, je zjištěno po nákupu a během či po spotřebě služby. Úlohou marketérů je nehmotnost služeb částečně eliminovat např. při využití materiálního prostředí při poskytování služby, vytváření silné značky. (Kapoor, Paul a Halder, 2011, s. 12)
- neoddělitelnost produkce a spotřeby služby - produkci služby nelze oddělit od její spotřeby. Pro důkladnější vysvětlení je opět užito srovnání s výrobkem hmotné povahy. Výrobek je možné vyrobit v jednom místě, pak jej transportovat přes jednotlivé distribuční články a v závěru dodat zákazníkovi, což u služeb možné není. Služba je produkována za účasti zákazníka. Pro poskytnutí služby a realizaci výhod z poskytnutí této služby je nutné, aby se poskytovatel dostal se zákazníkem do přímého kontaktu (Vašítková, 2008, s. 21-22).

- pomíjivost služeb – tato vlastnost se vyznačuje se tím, že služby nelze uchovávat, skladovat, dále prodávat nebo vracet. Je to dáno především nehmotnou povahou služeb. Ve většině případů platí že, pokud služba není spotřebována v čase, kdy je nabízena, není možné ji uchovat a prodat ji později (Vašítková, 2008, s. 23-24).
- heterogenita - dvě zákaznické zkušenosti jedné stejné služby nemůžou být totožné, pokud je služba provozována přímo člověkem. Tato vlastnost služeb se nazývá variabilita. Jak zákazník, tak i personál mohou při užívání resp. poskytování služby být pokaždé v jiné psychické a fyzické kondici, a to se prokáže na kvalitě dané služby. (Kapoor, Paul a Halder, 2011, s. 13)

#### 1.4.1 Marketing ve zdravotnictví

Jelikož společnost, která je předmětem této práce, je svojí charakteristikou a typem činnosti srovnatelná s obvyklým subjektem poskytujícím služby než se subjekty jako jsou nemocnice či kliniky, nevztahují se ni všechny specifika působení ve zdravotnictví. Existují však určitá specifika plynoucí z působení v oblasti fyzioterapie a masáže.

Zlámal a Bellová (2005, s. 49) na poskytování zdravotní péče pohlíží následovně: „Poskytování zdravotnické péče je velmi citlivou záležitostí, která vyžaduje vysokou odbornost, kvalifikovaný a humánní přístup k nemocným a trpícím lidem.“

Zdravotnictví je odvětví, kde působí především profesionálové, existuje zde určitá profesní etika, předpokládá se odborné vzdělání pracovníků. Většina subjektů působících ve zdravotnictví jsou neziskové organizace. Pro marketéry přicházejících z jiných odvětví může být překvapivé, že některé nabízené služby nejsou výdělečné, tím je myšleno, že se nachází pod nebo na úrovni nákladové ceny. Předpokladem pro tuto situaci je sponzoring, podpora ze strany státu nebo vytváření zisku v jiných oblastech společnosti. (Thomas, 2008, s. 4-6)

Podle Haimowitza působí na odvětví marketingu ve zdravotnictví trendy zvýšené finanční zátěže na zákazníka a větší dostupnost informací. Zvýšená finanční zátěž je způsobena nárůstem nákladů na to, aby zákazník byl a cítil se zdravý. Výsledkem je větší soustředění se na porovnávání cen za jednotlivé léčebné úkony. Větší dostupnost informací je způsobena tím, že v digitální době má každý přístup k informacím o rehabilitačních programech, nemocích, typech léčení apod. Dochází tak k situacím, kdy si zákazník na otázky ohledně svého zdravotního stavu nalezne odpovědi sám, bez rad odborníka. (Haimowitz, 2011, s. 2)



## 2 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Marketingový výzkum zajišťuje získávání důležitých informací o marketingovém prostředí. Karlíček definuje marketingový výzkum jako: „systematický sběr, analýzu a interpretaci informací, které jsou východiskem pro marketingové rozhodování“. (Karlíček, 2013, s. 80)

Na základě marketingového výzkumu je posouzen tržní potenciál, nákupní chování zákazníků, vnímání značky apod. Samotný proces marketingového výzkumu se skládá ze 4 částí. V prvním kroku je definován problém, na který se výzkum vztahuje, a také jsou určeny cíle výzkumu. Ve druhém kroku je sestaven plán výzkumu, kde jsou stanoveny výzkumné metody a zdroje informací. Cílem třetího kroku je implementovat plán výzkumu, poté získávat a shromažďovat data a informace, a ty pak analyzovat. V závěrečném pátém kroku jsou interpretovány výsledky výzkumu spolu s návrhem doporučení. (Kotler a Armstrong, 2014, s. 128-129)

### 2.1 Metody marketingového výzkumu

Metody marketingového výzkumu se dělí na dvě hlavní kategorie. Jedná se buď o průzkum od stolu, nebo průzkum v terénu. V případě průzkumu od stolu se pracuje s tzv. sekundárními daty, víme, že tyto informace existují a byly zpracovány pro jiný účel. Zdroji těchto informací jsou různé databáze, publikace statistických úřadů, vědecké informace, on-line fóra a další. Výhodou sekundárních dat je úspora času a nákladů při jejich pořizování, a také lepší dostupnost. Nevýhodou je tendence k zastarávání informací a také riziko nepřesnosti, neobjektivity a neúplnosti dat. (Karlíček, 2013, s. 83; Kincl, 2004, s. 51)

Druhou kategorií marketingového výzkumu je výzkum v terénu. Data takto získána se nazývají primární data. Informace jsou získávány přímo při styku s trhem. Tato forma výzkumu je sice nákladnější časově i finančně, výsledné informace jsou pak zpravidla aktuálnější a specifitější pro požadované účely. Firmy si často nechávají výzkumy zpracovat u specializovaných agentur. Výzkum v terénu je dále členěn na kvantitativní a kvalitativní výzkum. (Kincl, 2004, s. 51)

#### 2.1.1 Kvantitativní a kvalitativní výzkum

Kvantitativní výzkum pracuje zejména s velkými reprezentativními vzorky respondentů, cílem je získat informace vyjádřené v číslech, jako je např. podíl spotřebitelů kupujících si

určitou značku, četnost nákupu sledovaného produktu apod. Pro uskutečnění kvantitativní výzkumu se využívají tyto metody: metoda pozorování, metoda šetření nebo metoda experimentální. Experimentální se dále člení na laboratorní a terénní. (Karlíček, 2013, s. 85; Kincl, 2004, s. 51-52)

Druhým typem výzkumu v terénu je kvalitativní výzkum. Účelem kvalitativního výzkumu je zjistit důvody chování lidí, jejich motivy, postoje atd. Nezkoumá tedy četnost jevů, tak jako kvantitativní výzkum. U tohoto typu výzkumu je využíván podstatně menší reprezentativní vzorek, často do počtu deseti osob. Je využíváno poznatků z oblastí psychologie a sociologie. Pomocí metod individuálních hloubkových rozhovorů, skupinových rozhovorů a projekčních technik jsou získávány informace o postojích spotřebitelů ke značce, produktu, působivosti propagace a mnoha jiném. (Karlíček, 2013, s. 85; Kincl, 2004, s. 56)

### 2.1.2 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření se řadí do kvantitativního typu výzkumu, dotazníky jsou jedním z nejvíce používaných nástrojů při získávání primárních informací. Mezi výhody využití dotazníku při sběru dat patří zejména variabilita při volbě otázek a jejich stavbě a nízká finanční náročnost. (Vašítková, 2008, s. 89)

Při tvorbě dotazníku se rozlišují dva základní přístupy, jsou jimi sociologický a ekonomický přístup. Cílem sociologického přístupu je prošetřit co možná nejvíce možných oblastí a návazností. Dotazník je rozsáhlý a obsahuje více otázek. Ekonomický přístup cílí na efektivní získání aktuálně potřebných odpovědí a informací, dotazník je jasně formulovaný a stručný.

Při přípravě dotazníku je důležité dbát na jeho logickou strukturu, srozumitelnost, jednoduchost vyplňování a formální úpravu. Dotazník se skládá ze tří hlavních částí. Úvodní částí je hlavička s cílem výzkumu a instrukcemi usnadňujícími vyplnění, následují samotné otázky a na závěr jsou uvedeny pokyny k odevzdání a poděkování za vyplnění otázek. Podle struktury dotazníku se rozlišuje na tyto typy:

- strukturovaný dotazník – využívá otázky s uzavřeným počtem možností odpovědí, má pevnou logickou strukturu, výhody jsou rychlost, snadné vyplnění a zpracování dat, nevýhodami pak nižší informační hodnota,

- polostrukturovaný dotazník – jsou použity polouzavřené nebo otevřené otázky, zpracování je náročnější kvůli většímu objemu získaných informací. (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 205-206)

Vyhodnocení dotazníku je často graficky zobrazováno za účelem lepší názornosti, obvykle bývá využito sloupcových či výsečových grafů.

### 3 MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ

Podle Blažkové (2007, s. 15) je marketingové řízení definováno jako: „proces zahrnující plánování, realizaci a kontrolu v marketingu“.

Zamazalová (2010, s. 11) vysvětluje marketingové řízení jako proces stanovení hlavních a odvozených podnikových marketingových cílů a plánování a uskutečňování aktivit vedoucích k dosažení stanovených cílů.

Kotler a Armstrong (2014, s. 31) k marketingovému řízení přistupují jako k umění a vědě výběru cílových trhů a budování výnosných vztahů s nimi. Úkolem marketingových manažerů je pak najít, přilákat a udržet si cílové zákazníky a zvětšovat jejich počet pomocí vytvoření vysoké hodnoty, kterou zákazníci obdrží.

Z prvních dvou uvedených definic vyplývá, že marketingové řízení zahrnuje zejména stanovení hlavních marketingových cílů a následné plánování, realizování a kontrolování kroků, na jejichž základě bude těchto cílů dosaženo. Třetí uvedená definice na marketingové řízení pohlíží z jiného úhlu, základem je výběr klíčového trhu a orientace na něj a zákazníci, zároveň s dodáním vyšší zákaznické hodnoty.

V souvislosti s marketingovým řízením se v literatuře objevuje pojem strategický marketing, jelikož je autory chápán z rozdílných pohledů, je blíže vysvětlen v následující podkapitole 3.1.

#### 3.1 Strategický marketing

Jakubíková (2008, s. 58) uvádí, že strategický marketing je vývojovou fází marketingu. Kritéria určující strategický marketing jsou především zaměření se na vymezení cílových zákazníků a jejich potřeb během plánování budoucích kroků a také schopností rozpoznávat výrazné příležitosti a hrozby podniku.

Karlíček (2013, s. 19) pohlíží na strategický marketing jako na strategickou úroveň celkového marketingu společnosti, od kterého se pak odvíjí taktická úroveň marketingu. Strategický marketing odpovídá zejména na otázky, kdo je náš zákazník, jakou hodnotu mu nabízíme, jakým způsobem zajistíme jeho spokojenost nebo požadovanou konkurenční pozici. Taktický marketing se zaměřuje na to, jaký produkt budeme nabízet, na jeho cenu, for-

my propagace a jeho dostupnost. Je tedy možné uvést, že taktický marketing jako nástroj řízení využívá marketingového mixu společnosti.

Kincl (2004, s. 19) strategický marketing označuje jako podúroveň marketingu, marketingu podniku člení na zmíněný strategický marketing a na marketingové řízení. Strategický marketing je podle něj odpovědný za celkovou marketingovou filosofii, za analýzy a informace, a zejména za strategická rozhodnutí obchodního a marketingového charakteru. Marketingové řízení se pak zabývá tvorbou marketingových plánů pro produkty a jejich následnou aplikací.

## **3.2 Marketingové plánování**

Marketingové plánování lze definovat jako plánované užití zdrojů vedoucí k dosažení marketingových cílů. Je to proces zahrnující stanovení marketingových cílů a rozpracování kroků nutných k jejich dosažení. (McDonald a Wilson, 2012, s. 42)

Zamazalová (2010, s. 25) marketingové plánování vysvětluje jako: „systematické a racionální prosazování tržních a podnikových úkolů odvozené od základních podnikových a marketingových cílů“. Dodává, že základním výstupem procesu marketingové plánování je marketingový plán.

### **3.2.1 Marketingový plán**

Marketingový plán je taktický dokument obsahující detailně popsané kroky či aktivity, jejichž realizace vede k dosažení strategických marketingových cílů. Marketingový plán slouží jako nástroj k implementaci marketingové strategie, obsahuje zejména popis aktivit realizovaných v rámci marketingu, časový harmonogram těchto aktivit, osobní odpovědnost za realizaci aktivit a vymezení množství finančních prostředků nutných k úspěšné realizaci jednotlivých kroků. (Hanzelková a kolektiv, 2009, 147)

Podle Blažkové (2007, s. 189) je marketingový plán souhrnný dokument obsahující výsledky marketingové plánování. Účelem jeho využití je zlepšení obchodních výsledků firmy. Požadavky na plán jsou zejména výstižnost a zaměření na klíčové informace. Jednotlivé kroky musí být realizovatelné. Přesná podoba a struktura není daná, plány se liší např. podle typu, velikosti či oblasti zaměření firmy.

Základními složkami marketingového plánu podle Kotlera a Armstronga jsou:

- shrnutí – obsahuje stručný souhrn hlavních cílů a doporučení, pomáhá k rychlé orientaci v dokumentu,
- současný stav marketingu – popisuje cílový trh a pozici firmy na tomto trhu, posouzení produktu v rámci prodeje a ziskovosti, určení a zhodnocení hlavních konkurentů, charakteristika distribuce a distribučních kanálů,
- analýza příležitostí a hrozeb – určení hlavních příležitostí a hrozeb, kterým produkt čelí, pomáhá předejít působení negativních vlivů na společnost a její strategii a zároveň identifikuje situace, které přinášejí pozitivní dopad,
- cíle a hlavní otázky – stanovení marketingových cílů, kterých chce společnost dosáhnout k určitým termínům, jsou zde uvedeny i hlavní problémové oblasti,
- marketingová strategie – popis hlavních oblastí a aktivit, které přináší hodnotu pro zákazníky, specifikuje strategie jednotlivých nástrojů marketingového mixu,
- akční programy – zde je identifikováno, jak bude marketingová strategie převedena pomocí akčních programů do reality, aktivity jsou zhodnoceny v rámci časové a finanční nákladovosti a osobní odpovědnosti,
- rozpočet – obsahuje souhrn očekávaných příjmů a výdajů, nákladů na produkci, distribuci a na marketingové aktivity, rozpočet je základ pro další podnikové plánování, např. personální,
- kontrola – popisuje, jakým způsobem bude prováděna zpětná kontrola plnění plánu a jeho průběžné monitorování, zahrnuje i měření návratnosti investice do marketingu. (Kotler a Armstrong, 2014, s. 79)

### 3.3 Marketingová realizace a kontrola

Realizace marketingového řízení je složitý proces, podle Blažkové je úspěšné realizování závislé na kvalitě organizace a zejména na koordinaci všech jejích aktivit, které vedou k dosažení marketingových a podnikových cílů. Dodává, že klíčové je, aby se na realizaci marketingových aktivit podíleli všichni zaměstnanci, a za každý krok byl někdo odpovědný. V případě malých a středních firem je marketing často řízen plně v kompetenci jednatele či majitele firmy, jindy tato odpovědnost spadá pod provozního ředitele nebo zaměstnance v rámci firmy. (Blažková, 2007, s. 201-203)

Kotler a Armstrong (2014, s. 79) uvádí, že implementace marketingu je prakticky přeměna marketingové strategie a plánů do marketingových aktivit, které vedou ke splnění strategických marketingových cílů. Stručně uvedeno, marketingové plánování odpovídá na otázky „co“ a „proč“ bude vykonáno v rámci marketingových aktivit, realizace pak řeší otázky kdo, kde, kdy a jak.

Samotná marketingová kontrola spočívá v hodnocení těchto kategorií:

- plnění marketingových cílů pomocí kontroly výkonnostních ukazatelů,
- účinnost marketingové strategie formou marketingového auditu,
- marketingová efektivita jednotlivých složek marketingového mixu, která je měřena vhodnými výkonnostními ukazateli
- plnění marketingového plánu a analýza jeho jednotlivých složek. (Blažková, 2007, s. 216)

## 4 MARKETINGOVÝ MIX

Po stanovení marketingových cílů na strategické úrovni je sestavení marketingového mixu dalším klíčovým krokem v konceptu moderního marketingu. Marketingový mix představuje souhrn 4 taktických marketingových nástrojů, kterými jsou produkt, cena, distribuce a marketingová komunikace. Marketingový mix je pak upravován podle přání zákazníků na cílovém trhu a také v závislosti na možnostech společnosti. (Kotler a Armstrong, 2014, s. 76)

Marketingový mix 4P je v této kapitole popsán velmi stručně, jednotlivé nástroje jsou podrobněji rozepsány následovně v rámci marketingového mixu služeb, který je rozšířen na 7P.

Produkt zahrnuje nejen samotné fyzické zboží nebo službu, ale i doprovodné služby, kvalitu, design, nabízený obal, záruku a další prvky. Produkt prochází určitými stádii životního cyklu. Začíná uvedením na trh, roste do bodu zralosti a po dosažení tohoto bodu dochází k úpadku. (Karlíček, 2013 154-159)

Cenová politika se zabývá stanovením ceny, slevových systémů, platebních podmínek apod. Cenu lze stanovit pomocí různých metod, mezi tři základní patří nákladově orientovaná metoda, metoda zaměřená na poptávku a metoda orientovaná na konkurenci. (Kincl, 2004, s. 68-69)

Distribuce zajišťuje přesun produktů směrem k zákazníkovi v množství, v čase a na takové umístění, tak aby byla zajištěna bezproblémová spotřeba nebo užití výrobku. Distribuce může probíhat přímo mezi firmou a zákazníky, anebo jsou z určitých důvodů využity distribuční články. Cílem tohoto nástroje je v neposlední řadě minimalizovat náklady na distribuci výrobků. (Blažková, 2007, s. 122)

Poslední z nástrojů marketingového mixu je marketingová komunikace. Ta zastává funkci informování zákazníků o firmě, značce či výrobcích a vede k učinění kupního rozhodnutí ze strany zákazníka. Mezi složky marketingové komunikace patří reklama, podpora prodeje, osobní prodej a Public Relations. (Karlíček, 2013, s. 71-72)



## 4.1 Marketingový mix ve službách

Jelikož jsou služby svými vlastnostmi odlišné od výrobků, tradiční chápání marketingového mixu je nedostačující. Marketingový mix služeb je proto rozšířen o další nástroje. Těmi-to nástroji jsou people - lidé, proces - procesy a physical environment - fyzické prostředí. (Kincl, 2004, s. 121)

### 4.1.1 Place

Umístění provozovny je nutné zvážit s ohledem na potřeby zákazníků. Při špatném umístění má firma velkou nevýhodu oproti lépe umístěné konkurenci. Při distribuci služeb poskytovatel volí mezi třemi základními principy:

- Zákazník využívá provozovnu pro užití služby – masérské salony, kadeřnictví, kino apod.
- Služba dorazí k zákazníkovi – opravy servisními pracovníky, taxi.
- Zákazník a poskytovatel jsou ve vzájemném neosobním styku – poradenství přes telefon či internet, e-shopy, televizní sítě. (Vašítková, 2008, s. 124)

V rámci distribuce služby se rozlišuje flexibilita služeb, v případě zdravotnických zařízení, kdy se při poskytování služeb využívá nákladného vybavení, se jedná o místně neflexibilní produkci. Provozovny s jedinečným umístěním, či výjimečnou atmosférou mají velmi nízkou flexibilitu služeb a není tak možné je příliš nahrazovat. Místní flexibilita tržního prostředí je závislá na konkurenčním prostředí. V případě nízké až žádné konkurence, je zákazník nucen navštěvovat vzdálenější místa, vzniká tak prostor pro místní geografické monopoly. Z pohledu zákazníka se rozlišuje flexibilita spotřeby, při rozhodování zvažuje zákazník především tyto faktory:

- demografické – např. věk, starší lidé vyhledávají bližší umístění, mladším nevádí cestovat dále,
- ekonomické – při vynaložení více finančních prostředků zákazníci očekávají větší míru komfortu, např. donášku do domu
- psychografické – jedná se rozhodování na základě životního stylu,
- kulturní – rozhodování na základě preference specifických služeb. (Vašítková, 2008, s. 124 – 126)

### 4.1.2 Price

Jedním z nejdůležitějších faktorů ovlivňující zákazníka při nákupu služeb je cena. Proto je nutné umět stanovit její efektivní výši. Kincl (2004, s. 121-122) popisuje faktory, které jsou při rozhodovacím procesu stanovení ceny klíčové. Patří mezi ně zejména náklady na službu. Dále úroveň znalosti cen ze strany zákazníka, což lze vysvětlit na situaci, kdy konkurence neumí pevně stanovit cenu služeb předem a zákazník tak má neúplné informace. Dalším faktorem je určení nepeněžních nákladů, těmito náklady jsou: cena času, náročnost při hledání služby, hodnota obětovaného pohodlí a psychické náklady. Cena je v některých případech brána jako měřítko kvality, vyšší ceny jsou pak automaticky spojovány s vysokou kvalitou a mírou uspokojení při realizaci služby.

Vašítková (2008, s. 109-110) uvádí jako tři základní faktory při tvorbě cenové politiky ceny konkurenčních subjektů, náklady a hodnotu služeb pro zákazníka. Co se týče nákladové složky, rozlišují se fixní, semivariabilní a variabilní náklady. Kdy fixní jsou stálé, neměnné, je to např. nájem provozovny. Variabilní náklady se mění vzhledem k objemu produkce, čím více masáží se poskytne, tím více masérského oleje se spotřebuje. Semivariabilní jsou závislé na počtu obsluhovaných zákazníků a objemu produkce, typickým příkladem jsou dodatečné náklady na úklid prostor.

Při plánování nové služby společnost zvažuje, jakou cenovou strategii bude používat. Podle Karlička (2013, s. 176-177) se obecně rozlišují tři základní cenové strategie. Strategie vysokých cen cílí především na zákazníky požadující vysokou kvalitu, na ty, kteří jsou ochotni za službu zaplatit vyšší cenu. Strategie dobré hodnoty přichází na trh s kvalitním produktem, ale s nižší cenou než u první uvedené strategie. Cílem je oslovit takový zákaznický segment, který upřednostňuje kvalitní služby, ale vysoké ceny už jsou pro něj překážkou. Poslední strategií je ekonomická strategie, při užití této strategie se oslovují především zákazníci, kteří se spokojí s nižší přijatelnou kvalitou ale za to s nízkou cenou. Předpokladem pro tuto strategii je schopnost společnosti standardizovat jednotlivé procesy poskytování služby nebo má společnost možnost realizovat úspory z rozsahu.

### 4.1.3 Promotion

Propagační nebo také komunikační politika zajišťuje přesun informací o nehmotném produktu směrem k zákazníkům. Ideální je stav, kdy je komunikace zvládnuta skrze všechny tři úrovně marketingu a to:

- interní – vertikální a horizontální,
- externí – reklama, podpora prodeje, přímý marketing a Public Relations,
- interaktivní – osobní prodej, konkrétní situace a prostředí, ve kterém dochází k poskytování služeb. (Kincl, 2004, s. 123)

Komunikační politika působí pomocí pěti základních nástrojů. Reklama je podle Filla (2013, s. 418-419) definována jako placená, neosobní propagace na určitou službu či společnost, využívající hromadná média. Těmito médii jsou rozhlas, televize, tisk, rádio a venkovní reklama. Podle fáze životního cyklu služby se reklama člení na informativní, přesvědčovací a připomínací. Tvorba reklamy je často limitována reklamním kodexem, který určuje morální mantinely, ve kterých se sdělení musí pohybovat (Zamazalová, 2010, s. 264-269)

Přímý marketing je založen na přímém individuálním kontaktu se zákazníkem. Zákazník je obvykle předem vybrán z dostupných databází. Formami přímého marketingu je přímý prodej zákazníkovi, přímý emailový marketing, telemarketing a online marketing (Kotler a Armstrong, 2014, s. 516 – 521)

Public Relations lze podle Karlíčka (2013, s. 197-198) vysvětlit jako budování vztahů s médii. Cílem je vyvolat pozitivní publicitu např. pomocí článků v novinách či zmínění se o společnosti v televizních rozhovorech. Působnost médií je značná, je však nutné dokázat reagovat i na negativní zprávy. Public Relations je možné řídit pomocí tiskových zpráv, tiskových konferencí nebo pořádáním mediálních akcí.

Osobní prodej zahrnuje individuální marketingovou komunikaci prodejce osobně se zákazníkem. Prodejce často reprezentuje společnost, nebo krajně jedná sám za sebe. Tuto formu marketingové komunikace je náročnější kontrolovat než ostatní nástroje, protože záleží jen na prodejci, jak danou marketingovou zprávu šíří. Je tedy nutností tyto pracovníky náležitě připravit a školit. (Fill, 2013, s. 24)

Podpora prodeje na základě krátkodobých a efektivně mířených podnětů zvyšuje prodej a odbyl poskytováných služeb. Působí na zákazníky pomocí cenových programů, slev, soutěží apod. Úlohou podpory prodeje je povzbuzení zákazníka k vyzkoušení nové služby, získání zájmu zákazníka využívajícího konkurenční služby nebo projevení vděku věrným zákazníkům. (Foret, 2011, s. 279-280)

Velmi důležité je stanovení marketingové komunikační strategie podniku. Výše uvedené pojmy: reklama, podpora prodeje, přímý marketing, PR a osobní prodej patří k základním nástrojům, pomocí kterých podnik plní cíle této strategie. Postup tvorby komunikační strategie je založen na následujících krocích (Vašítková, 2008, s. 135):

1. Vypracování situační analýzy – situační analýza je podrobněji popsána v podkapitole 5.1, zde je uveden jen stručný popis. Hlavní oblasti, které situační analýza zkoumá a analyzuje, jsou zhodnocení vlastní společnosti, hodnocení nabízených služeb z pohledu kvality či jedinečnosti, segmentace a hodnocení spotřebitele, analýza konkurence, působení externích faktorů. (Vašítková, 2008, s. 135)
2. Stanovení cílů marketingové komunikace - podle Přikrylové a Jahodové (2010, s. 40) musí být cíle marketingové komunikace v souladu s marketingovými strategickými cíli. Mezi další faktory, na kterých je stanovení cílů závislé, patří především charakter cílové skupiny a stádium životního cyklu služby či značky. Jako tradiční příklady cílů komunikační politiky lze uvést např. poskytnutí informací, odlišení produktu, stimulace poptávky nebo posílení firemní image.
3. Stanovení rozpočtu - rozpočet na marketingovou komunikaci je možné stanovit pomocí různých metod, obvyklou metodou je metoda možností vycházející z aktuálních volných finančních prostředků. Metoda sestavení rozpočtu procentem z příjmů vychází z celkových příjmů z minulých let, které byly získány na základě marketingové komunikace nebo z příjmů prognózovaných. (Kotler, 2007, s. 833)
4. Strategie uplatnění nástrojů komunikační strategie - co se týče strategie uplatnění nástrojů komunikační strategie, rozlišují se dva základní přístupy. Strategie tlaku zákazníka vybízí k nákupu, tlačí na něj, tento princip je patrný na přímém marketingu a osobním prodeji. Opakem je pak strategie tahu, kdy je cílů dosahováno na základě přitahování zákazníka pomocí reklamy nebo podpory prodeje. Tyto strategie bývají často kombinovány. (Vašítková, 2008, s. 136)
5. Realizace komunikační strategie - samotná realizace komunikační strategie je závislá na vymezení cílové skupiny a načasování komunikace, v úvahu je nutné brát frekvenci nákupů, míru zapomínání nebo zvykové chování zákazníků. Posledním krokem je vyhodnocení úspěšnosti komunikační strategie, vyhodnocuje se rozdíl

mezi stanovenými cíli a dosaženými výsledky, na základě toho se uskuteční korekce a úpravy. (Vašítková, 2008, s. 138)

6. Vyhodnocení výsledků komunikační strategie a zpětná vazba.

#### 4.1.4 Physical environment

Jelikož jsou služby nehmotné, fyzický kontakt zákazníka se službou bývá často omezen jen na materiální prostředí, kde je služba poskytována. Oblasti, které je potřebné řídit, se dělí na dvě skupiny, jsou jimi prostor pro služby a ostatní fyzické atributy. Prostor pro služby zahrnuje vzhled interiéru, zařízení, značení, uspořádání v prostoru nebo kvalitu vzduchu. Ostatní fyzické atributy zastupuje oblečení zaměstnanců, vizitky, webové stránky, vzhled propagačních materiálů. Při řízení materiálního prostředí je nutné identifikovat slabá místa u výše uvedených prvků a nastavit je tak, aby odpovídaly očekáváním zákazníků. (Kincl, 2004, s. 126-127)

Podle Vašítkové (2008, s. 172 – 175) jsou prvky, které jsou v rámci materiálního prostředí sledovány a optimalizovány: rozvržení prostoru, zařízení interiéru, osvětlení, volba barev po celé provozovně a také informativní značení. Všechny tyto prvky by měli mít jednotný styl a na zákazníka působit tak, aby se cítil pohodlně. Pro kvalitní návrh pozitivně působící na zákazníky, je možné využít služeb specializovaných firem.

#### 4.1.5 People

V procesu poskytování služeb hrají důležitou roli dvě skupiny lidí, zákazníci a zaměstnanci. Zatímco zákazníci jsou analyzováni v rámci marketingového výzkumu a jsou řešeni různými marketingovými nástroji, zaměstnance lze s ohledem na marketing rozdělit na následující typy:

- kontaktní – jsou v pravidelném styku se zákazníky za účelem marketingových aktivit, musí být znalí v oblasti marketingové strategie společnosti a také mít adekvátní mentální schopnosti,
- koncepční – ovlivňují marketingovou strategii, v kontaktu se zákazníkem jsou zřídka,

- obsluhující – do kontaktu se zákazníkem přichází běžně, ale na marketingu se přímo aktivně nepodílí, je však nutné, aby měli jasnou představu o marketingové strategii,
- podpůrné – lidé v organizaci, kteří se na marketingových aktivitách nepodílí a jejich úlohou není pravidelný kontakt se zákazníkem, při konání přidělených aktivit však musí být citliví a vnímaví vzhledem k potřebám zákazníků. (Kincl, 2004, s. 124-124)

#### 4.1.6 Product

Podle Vašítkové (2008, s. 93) se služby, které podnik nabízí, dělí na dvě skupiny. První a hlavní skupinou je základní produkt, který je doplněn o periferní (doplňkový) produkt. V rámci přesnějšího pojetí produktu jako složky 7P, lze periferní produkt rozdělit na následující čtyři kategorie:

- péče o zákazníka a jeho bezpečnost – prostor na čekání, občerstvení, hlídané parkoviště,
- informování a poradenská činnost – informace o umístění provozovny, cena a popis služeb, doporučení vhodné procedury,
- speciální služby – přizpůsobení služby zdravotnímu stavu klienta, bezbariérový přístup,
- přebírání objednávek a účtování – možnost rezervace, způsob placení služby, zvýhodněné členství.

Stejně jako výrobek, tak i služba má svůj životní cyklus. V první části cyklu, kdy je služba uváděna, je nutné vycházet z detailního marketingového výzkumu a znát přesně cílové segmenty zákazníku a podle toho stanovit zaváděcí cenu služby. Další obdobím cyklu je růst, dochází ke zvýšení příjmů plynoucích z poskytování služby, ale také i k vyšší míře konkurence. Třetí období, zralost, je obvykle tím nejdelším. Pro udržení objemů prodeje a plynoucích příjmů jsou využity ostatní složky marketingové mixu, zejména nástroje marketingové komunikace. Posledním obdobím je útlum, během této závěrečné části je znát útlum příjmů a zájmu zákazníků o službu, pokud nejsou nabídnuty inovace služby. (Kapoor, Paul a Halder, 2011, s. 89-90)

#### 4.1.7 Process

Proces poskytnutí služby lze podrobněji rozčlenit do kroků, procedur a mechanismů. V případě poskytování rehabilitačních a masérských služeb je zákazník přítomen při téměř celém procesu, z toho důvodu je klíčové mít proces pečlivě naplánován a řízen. Proces poskytnutí služby je závislý především na třech prvcích: zaměstnancích, zákaznících a zařízení. Nejvíce kritickými a rizikovými místy procesu jsou tedy lidé uvnitř podniku a zařízení. (Kapoor, Paul a Halder, 2011, s. 114)

Při poskytování služeb se provozovatelé setkávají s problémem nepravidelné poptávky, který může být způsoben sezónními vlivy, módou či jinými faktory, např. v zimě je větší zájem o infrasaunu než v létě. Pokud poptávka po službě přesahuje kapacity podniku a není v jeho silách kapacity navýšit, je východiskem zřízení rezervačního systému. Kapacity jsou tak efektivně využity a nedochází k nedobrovolnému odmítání zákazníků nebo zhoršení kvality služby, z důvodu určitého řízení příchozích objednávek. (Vašítková, 2008, s. 191-192)

## 5 VYUŽITÉ ANALYTICKÉ METODY

Obsahem této kapitoly je popis a charakteristika marketingových strategických analýz, které jsou využity v této práci. Každá z těchto analýz zkoumá rozličné oblasti, jejich výsledky jsou podkladem pro strategické plánování a ostatní plánovací a rozhodovací aktivity související s marketingem společnosti.

### 5.1 Situační analýza

Cílem situační analýzy je zachytit všechny důležité faktory týkající se samotné společnosti a marketingového prostředí na ni působící. Marketingové prostředí se podle Kotlera (2007, s. 130) rozlišuje na makro a mikro prostředí. Mikro prostředí je okolí bližší podniku, např. konkurence, veřejnost nebo zákaznické trhy. Makro prostředí označuje širší síly ovlivňující celé mikroprostředí, jsou to demografické, ekonomické, kulturní, politické faktory, a jiné. Hlavní oblasti zkoumané situační analýzou jsou:

- zhodnocení vlastní společnosti, např. její pozici na trhu,
- hodnocení nabízených služeb z pohledu kvality či jedinečnosti,
- segmentace a analýza spotřebitelů,
- analýza konkurence, její síly a komunikační strategie konkurentů,
- popis působících externích faktorů, jako např. legislativní prostředí v rámci marketingové komunikace nebo míra oblíbenosti médií v jednotlivých oblastech. (Vašítková, 2008, s. 135)

Jakubíková (2008, s. 78-80) situační analýzu uvádí jako analýzu 5C, výčet jejích prvků je následující:

- company – podnik,
- collaborators – spolupracující firmy a osoby,
- customers – zákazníci,
- competitors – konkurenti,
- climate/context – makroekonomické faktory.



Obsah situační analýzy je možné rozdělit do tří částí: informační, porovnávací a rozhodovací. V informační části probíhá zejména sběr informací a jejich hodnocení, rozlišují se vnější a vnitřní faktory spolu s konkurencí. V části porovnávací jsou generovány potenciaální strategie na základě použití strategických analýz. Obsahem třetí závěrečné fáze je objektivní hodnocení předběžně zvolené strategie pomocí např. matice kvantitativního strategického plánování. (Jakubíková, 2008, s. 78-80)

## 5.2 SWOT analýza

Účelem zpracování SWOT analýzy je zjištění, na jaké úrovni je strategie podniku a její silná a slabá místa schopna čelit změnám v prostředí. (Jakubíková, 2008, s. 103)

Hlavními čtyřmi oblastmi, které SWOT analýza zkoumá, jsou silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby, přičemž silné a slabé stránky se týkají interního prostředí a příležitosti a hrozby prostředí externího. Název této analýzy je odvozen od prvních písmem anglických názvů zkoumaných oblastí, kterými jsou: Strengths, Weaknesses, Opportunities a Threats. (Blažková, 2007, s. 155)

Podoba SWOT analýzy a stručná charakteristika jednotlivých částí je následující:

Tabulka 1 – SWOT analýza (Jakubíková, 2008, s. 103; Karlíček, 2013, s. 236)

<p><b>Silné stránky:</b></p> <p>zhodnocení oblastí, které přináší hodnotu zákazníkům a podniku. Příkladem může být: vysoká hodnota značky, vysoká technologická úroveň nebo kvalitní personál.</p>	<p><b>Slabé stránky:</b></p> <p>oblasti, kde existuje prostor pro zlepšení, cílem je tuto část minimalizovat. Slabými stránkami může být např. nízká kvalita služby, nízká znalost značky, nedostatečný marketingový rozpočet.</p>
<p><b>Příležitosti:</b></p> <p>pokud těchto skutečností dokáže podnik využít, přináší firmě užitek. Jsou to např. módní vlivy, změny v kupní síle nebo demografické trendy.</p>	<p><b>Hrozby:</b></p> <p>události či trendy, které mohou firmu ohrozit a působit na ni negativně. Jako hrozby je možné označit změny v právním prostředí, posílení konkurence apod.</p>

### 5.2.1 Postup při tvorbě SWOT analýzy

Postup pro vytvoření SWOT analýzy je popsán v následujících třech krocích:

1. Určení hodnocených faktorů – výběr faktorů z oblastí silných stránek, slabín, příležitostí a hrozeb. Je důležité, aby se silné a slabé stránky skutečně týkaly jen interního prostředí podniku a příležitosti a hrozby naopak jen externího prostředí.
2. Hodnocení faktorů – vybrané faktory jsou hodnoceny na základě významnosti a závažnosti pro podnik. Každému faktoru je určena důležitost v podobě přiřazení bodového hodnocení, tj. váhy. Úroveň každého faktoru je dále ohodnocena body. Po vynásobení těchto dvou hodnotících kategorií je získán výsledek pro každý faktor.
3. Stanovení závěrů a návrh opatření – hodnocení jednotlivých faktorů je sečteno v rámci čtyř hlavních kategorií. Na základě těchto výsledků je patrné, v jaké je podnik situaci, jaké oblasti převládají, jak je daná strategie účinná apod. Po zhodnocení výsledku následuje stanovení strategických opatření. (Blažková, 2007, s. 158-160)

### 5.3 PEST analýza

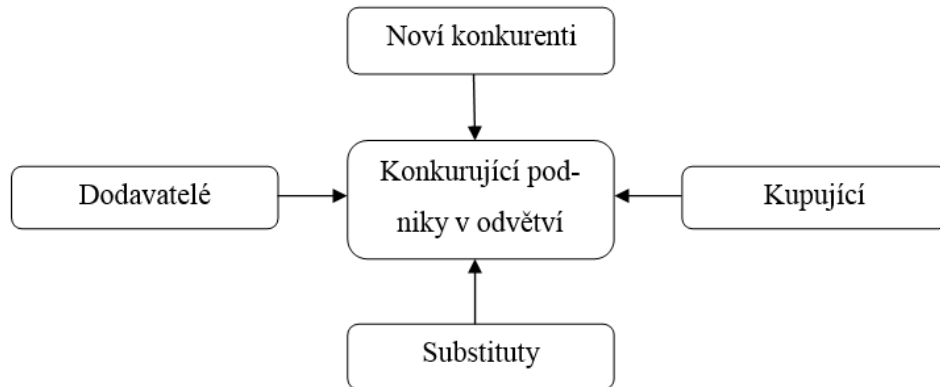
Vliv působení vnějšího prostředí na podnik zkoumá PEST analýza. Vnější prostředí je rozděleno na skupiny faktorů, od jejichž anglických názvu je název této analýzy odvozen. Jedná se o politicko-právní faktory, ekonomické faktory, sociálně-demografické faktory a technicko-technologické faktory. Příklady faktorů mohou být pro jednotlivé kategorie následující:

- politicko-právní: zdaňovací politika, legislativa podnikatelského sektoru, legislativa bezpečnosti práce, politická orientace vlády apod.,
- ekonomické: úrokové sazby, míra nezaměstnanosti, stav ekonomiky s ohledem na hospodářský cyklus, dostupnost a ceny energií, míra inflace,
- sociálně-demografické: vývoj životní úrovně obyvatelstva, mobilita pracovní síly, míra vzdělanosti, atd.,
- technicko-technologické: vládní podpora vědy a techniky, trendy ve vývoji technologií. (Váchal a Vochozka, 2013, s. 97-98)

### 5.4 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil je v literatuře často zmiňován jako analýza odvětví. Z toho vyplývá, že zkoumá odvětví, ve kterém firma působí. V odvětví, které lze vysvětlit jako skupinu

podniků působících na trhu se stejným produktem, působí několik druhů sil. Jsou jimi noví konkurenti, kupující, substituty, dodavatelé a konkurence v odvětví. Porterův model pěti sil je graficky znázorněn na následující schématu (Blažková, 2007, s. 57):



Obrázek 1 - Porterův model pěti sil (Blažková, 2007, s. 57)

Noví konkurenti – zkoumají se otázky, jak složitý je vstup do odvětví, jestli existují bariéry vstupu, jaké jsou počáteční náklady, apod. Pokud je četnost vstupu nových subjektů vysoká, vzniká tak převaha nabídky před poptávkou, a firma musí učinit kroky, které vedou k získání konkurenční výhody. (Blažková, 2007, s. 58)

Kupující – zákazníci a jejich vyjednávací schopnost jsou v této analýze zkoumání především z pohledu identifikování jejich nákupního rozhodování, odhadovaného objemu ročních nákupů, geografické koncentrace zákazníků, jejich struktury apod. (Jakubíková, 2008, 85-86)

Substituty – představují alternativy pro zákazníky jako náhradu za služby poskytované podnikem. V případě specifické služby, jako jsou rehabilitace a masáže, není toto riziko natolik významné, jako u masově nabízených služeb a výrobků. V případě vysoké hrozby substitutů, je důležité včasně předvídat přání a požadavky zákazníků, odlišit se od konkurence, nebo nabízet doplňkové služby. (Blažková, 2007, s. 58-59)

Dodavatelé – dodavatelé do obchodního jednání vstupují se svoji vyjednávací silou, jelikož firma poskytující služby nevyžaduje dodavatele na vstupní materiál v takové míře jako výrobní podnik, pozornost je pak kladena na dodavatele poskytující energie, technologie, informace, pracovní síly apod. Tyto dodavatele je nutné analyzovat a porovnávat s potenciálními dodavateli, a tím co mohou nabídnout. (Jakubíková, 2008, s. 85)

Konkurence v odvětví – konkurence je velmi silným faktorem, který má vliv na marketingové možnosti firmy, uvádí Jakubíková (2008, s. 86-87). Je důležité analyzovat, které subjekty jsou konkurenty, v jaké oblasti jsou pro firmu ostatní subjekty konkurenty a jak jsou silné v rámci pozice na trhu, sortimentem služeb, ekonomickými výsledky, apod. Vhodné je i získání informací o cílech, strategii, financích, kapacitách.

## 6 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ

Projektové řízení je v této práci využito jako nástroj, usnadňující aplikaci marketingového řízení. Z toho důvodu je nutné vysvětlit základní charakteristiku projektů a jejich řízení.

Svozilová (2016, s. 20) definuje projekt jako: „jakýkoliv jedinečný sled aktivit a úkolů, který má dán specifický cíl, jenž má být jeho realizací splněn; má definováno datum začátku a konce uskutečnění; má stanoven rámec pro čerpání zdrojů potřebných pro jeho realizaci.“

Projekt je považován za jedinečný a neopakovatelný, je to dáno zejména specifickým cíli a potřebami, specifickými vlastnostmi a rozsahem použitých zdrojů, existencí jedinečného projektového okolí, apod. Projekt má tři základní charakteristiky, jsou jimi:

- čas, kterým je projekt limitován,
- zdroje dostupné pro čerpání a užívání v rámci projektu,
- náklady, které jsou finančním vyjádřením užití zdrojů v časovém rozložení. (Svozilová, 2016, s. 20-21)

### 6.1 Kroky projektového řízení

Činnosti, které vedou k úspěšnému řízení projektu, lze rozdělit do následujících kroků:

1. Iniclace a zahájení projektu: stanovení hlavních cílů a definice projektu.
2. Plánování projektu: na základě výsledků z předchozího kroku je sestaven taktický plán realizace projektu, kroky jsou detailně rozpracovány z hlediska času, nákladů, technologií, zvolených metod a pracovních zdrojů. Výsledkem je projektový plán.
3. Vlastní řízení v průběhu projektu – souhrn všech činností, které jsou zaměřeny na výkon a koordinaci, součástí je projektová komunikace, motivace členů projektové týmu a řízení kvality.
4. Monitorování a kontrola – aktivity odpovědné za hodnocení souladu realizovaných kroků s projektovým plánem, z pohledu cílů projektu, časové a finanční náročnosti, rizik a kvality.
5. Uzavření projektu – závěrečný krok projektového řízení, zahrnující hodnocení výsledků a administrativní ukončení projektu. (Svozilová, 2016, s. 65)

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI CENTRUM REHABILITAČNÍCH SLUŽEB, ČLEN SKUPINY JITRO S. R. O.

Společnost Centrum rehabilitačních služeb, člen skupiny JITRO s.r.o., jejíž marketingové řízení je předmětem této práce, se nachází v Olomouci. Obchodní název používaný při běžné a marketingové komunikaci je Centrum masáže a rehabilitace. Společnost vznikla zápisem do obchodního rejstříku v lednu 2012.

Společnost je zaměřená na poskytování rehabilitačních a masérských služeb. Služby jsou nabízeny jak klientům z široké veřejnosti, tak žákům speciální a praktické školy Credo a klientům s mentálním a kombinovaným postižením denního stacionáře Jitro Olomouc.

Společnost Centrum masáže a rehabilitace byla původně občanské sdružení. Účelem tohoto sdružení bylo poskytovat fyzioterapeutickou a masérskou péči pouze zdravotně znevýhodněným klientům. Později z důvodu vyloučení sdružení ze státních dotačních programů došlo k transformaci na společnost s ručeným omezením, a poskytováním služeb i veřejnosti, tak aby bylo možné poskytovat dosavadní péči, ale zároveň dosáhnout vyrovnaného rozpočtu.

Počet zaměstnanců pracujících v této společnosti je 12. Z toho 6 jsou fyzioterapeutky a masérky, jednatel společnosti, 3 pracovníci recepce a administrativy a 2 pracovníci úklidu a údržby. Vedoucí pozici v oblasti řízení financí, lidských zdrojů, marketingu a ostatních podnikových činností zajišťuje jednatel společnosti.



Obrázek 2 – Centrum masáže a rehabilitace (vlastní zdroj)

## 7.1 Poslání společnosti

Poslání společnosti je definováno jako závazek podnikat, vytvářet pracovní příležitosti pro znevýhodněné na trhu práce a k tomu jim poskytovat podporu. (Centrum masáží a rehabilitace, ©2017)

## 7.2 Lokalizace společnosti

Sídlo a zároveň provozovna je situováno v Olomouci, na Mozartově ulici 1175/43b. Místo je dostupné pomocí MHD, nejbližší zastávka je vzdálená cca 250 m. Centrum masáží a rehabilitace má vyhrazena dvě parkovací místa pro invalidní zákazníky, bez průkazu ZTP je možné parkovat v blízkosti provozovny. Provozovna obsahuje bezbariérový přístup.

Při příchodu do provozovny zákazník vstoupí nejprve do recepce, odkud může dále pokračovat do některé z masérských a fyzioterapeutických místností, tělocvičny nebo infrasauny. K dispozici je také šatna se zamykacími skříňky, sprchy a toalety.

Provozní doba je následující:

Po: 7:30 – 18:00
Út: 7:30 – 15:00
St: 7:30 – 18:00
Čt: 7:30 – 19:00
Pá: 7:30 – 14:00

## 7.3 Předmět činnosti společnosti

Společnost poskytuje masérské, fyzioterapeutické a poradenské služby. Mezi nabízené typy masážních technik patří klasické a relaxační masáže, ale i exotičtější druhy procedur. Fyzioterapeutické techniky jsou zaměřeny na nápravu a léčbu pohybového aparátu. Přesný popis procedur je uveden v rámci analýzy marketingového mixu společnosti v podkapitole 10.2.6. Součástí nabízených služeb jsou skupinová zdravotní cvičení, léčebný pobyt v infrasauně a poradenství v oblasti pohybového aparátu klienta.

Služby si zákazník musí platit sám, nemůže uplatnit možnost úhrady služby pojišťovnou, jelikož společnost Centrum masáží a rehabilitace nemá sjednané smlouvy o poskytování zdravotních služeb. Služby jsou poskytovány kvalifikovanými pracovníci, z nichž většina má v tomto oboru dlouholeté zkušenosti.



## 8 MARKETINGOVÁ SITUAČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI CENTRUM REHABILITAČNÍCH SLUŽEB, ČLEN SKUPINY JITRO S. R. O.

Pro vypracování situační marketingové analýzy sledované společnosti jsou využity dílčí analýzy. Jsou jimi SWOT analýza, PEST analýza, Porterova analýza a analýza marketingového řízení společnosti. Uvedené analýzy jsou zpracovány v následujících podkapitolách.

### 8.1 SWOT analýza

SWOT analýza je vypracována ve třech krocích. Prvním krokem je určení hodnocených faktorů, následuje jejich hodnocení a v posledním kroku jsou stanoveny závěry plynoucí z výsledků analýzy.

#### 8.1.1 Určení hodnocených faktorů

Faktory, které byly vybrány jako klíčové pro hodnocení vnitřního a vnějšího prostředí, jsou uvedeny v následujícím schématu:

Tabulka 2 – faktory SWOT analýzy (vlastní zpracování)

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
S1: Kvalifikovaný a profesionální personál	W1: Nízká koncentrace na marketing
S2: Široká nabídka služeb	W2: Není přiřazena odpovědnost za marketing
S3: Dobré umístění provozovny	W3: Malý podnik
S4: Možnost online rezervace	W4: Starší vzhled budovy a provozovny
S5: Přehledné a moderní webové stránky	W5: Pouze internetová propagace
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
O1: Trend zvýšené péče o zdraví	T1: Růst počtu konkurentů na trhu
O2: Stárnoucí populace	T2: Silná propagace ze strany konkurence
O3: Úspěch při přidělení projektu	T3: Pokles poptávky v odvětví
O4: Nedostatečná kapacita center poskytující zdravotní služby hrazené pojišťovnami	T4: Přesycení internetu reklamou a nabídkami
O5: Větší využití internetu starší populací	T5: Změna zákaznických preferencí

Silné stránky společnosti jsou popsány následovně:

- Kvalifikovaný a profesionální personál – tento faktor je mezi silné stránky podniku zařazen na základě zaměstnání odborně vzdělaných a zkušených rehabilitačních a masérských pracovníků. Veškeré služby jsou vykonávány pracovníky, které na danou službu mají příslušnou certifikaci. Tímto je zajištěno dodání služby vysoké kvality zákazníkovi.
- Široká nabídka služeb - společnost nabízí zdravotní fyzioterapeutické techniky, relaxační masáže, individuální a skupinové zdravotní cvičení, fyzioterapeutické vyšetření a infrasaunu. Zákazník si tak může vybrat službu podle svých preferencí.
- Dobré umístění provozovny - umístěním v Mozartově ulici v Olomouci je provozovna vzdálená pár minut chůze pěšky od přílehlých zastávek městské hromadné dopravy. V případě dopravy automobilem zákazníci mohou parkovat v blízkosti provozovny v přílehlých ulicích. Umístění je relativně blízko centru města. Vstup do provozovny je bezbariérový.
- Možnost online rezervace - zákazníci se na procedury a masáže mohou přihlásit sami z pohodlí domova, umožňuje jim to přehledný online rezervační systém. Registrace do systému je jednoduchá a rychlá, poté si zákazník může sám libovolně umístit rezervaci do volných nevyužitých termínů. Systém umožňuje odesílání připomínkových SMS.
- Přehledné a moderní webové stránky – webové stránky společnosti jsou moderně uzpůsobené, jsou optimalizovány pro spouštění přes tablety a chytré telefony. Vzhled je přehledný, ke všem důležitým informacím se uživatel dostane rychle. Mezi jednotlivými sekcemi jsou umístěny odkazy, které pomáhají při orientaci.

Popis slabých stránek:

- Nízká koncentrace na marketing – marketing není společností příliš řešen, nejsou stanoveny přesně definované marketingové cíle, společnost nemá vypracován marketingový plán. Výsledky marketingových akcí či aktivit nejsou zpětně hodnoceny a měřeny.

- Není přiřazena odpovědnost za marketing – v podniku se nenachází zaměstnanec, který by vykonával aktivity pouze v rámci marketingu a byl za tyto kroky odpovědný. Jednotlivé aktivity a kroky jsou v současné době řízeny pouze jednatelem společnosti.
- Malý podnik – zásadní nevýhodou malého podniku je závislost na jednotlivých pracovnících, v případě dlouhodobé neúčasti některých z nich ze zdravotních či jiných důvodů, vzniká situace s nedostatečnou kapacitou a není možné vykonat všechny objednané služby. Dalším limitujícím faktorem malé společnosti je omezený rozpočet, který je přidělen marketingu.
- Starší vzhled budovy a provozovny – provozovna je situována do budovy staré cca 40 let, velká část byla rekonstruována, přesto však působí starším dojmem vně i uvnitř provozovny. Zákazníky zvyklé na moderní prostory může tento faktor částečně negativně ovlivnit.
- Pouze internetová propagace – propagace společnosti probíhá zejména v rámci internetu, společnost využívá optimalizaci vyhledávání přes vyhledávač Google a Seznam, inzercí na katalozích služeb, spuštění nabídek na slevových portálech.

#### Popis příležitostí společnosti:

- Trend zvýšené péče o zdraví – v současné době je patrný zvýšený trend zájmu o zdravotní stav a zdraví obecně, čím dál tím více potencionálních zákazníků hledá způsoby, jak se zbavit zdravotních obtíží. Zvyšuje se tím počet potencionálních zákazníků, které sledovaná společnost může zaujmout.
- Stárnoucí populace – ze statistik struktury obyvatelstva v České republice, je patrné, že větší část obyvatelstva je tvořena zejména staršími občany. Jelikož lidé staršího věku vlivem mnoha faktorů trpí problémy s pohybovým ústrojím, vzniká u nich tak potřeba tyto problémy dostupnými možnostmi řešit.
- Úspěch při přidělení projektu – společnost se přihlásila do výběrovém řízení o projekt financovaný strukturovanými fondy Evropské unie. V případě zvolení sledované společnosti rozhodující komisí, by společnost v rámci tohoto projektu mohla fi-

nancovat investice v rámci rozšíření vybavení, prostředí provozovny a tím zlepšením podmínek pro zákazníky.

- Nedostatečná kapacita center poskytující zdravotní služby hrazené pojišťovny – u konkurenčních subjektů poskytující zdravotní služby, které jsou zákazníkovi hrazeny pojišťovnou, dochází v Olomouci k dlouhodobě plně využitým kapacitám. Zákazníci hledající akutní péči, se pak mohou obrátit na provozovny, kde si služby sice hradí sami, ale vyřeší tak zdravotní obtíže.
- Větší využití internetu starší populací – v současné době je internet využíván stále větším počtem lidí, patří mezi i ně lidé staršího věku. V případě sledované společnosti, která se propaguje zejména pomocí internetu, se informace může lépe dostat i k lidem staršího věku.

Popis hrozeb společnosti:

- Růst počtu konkurentů na trhu – významnou hrozbou podniku je růst počtu konkurenčních subjektů na trhu. V současné době působí značný počet stávající konkurence. Při dalším růstu by tak společnost musela vynaložit zvýšené úsilí v oblasti marketingu, což by se promítlo i na celkovém rozpočtu společnosti.
- Silná propagace ze strany konkurence – konkurenční subjekty mohou přijít s významně více financovanou marketingovou kampaní, Centrum masáže a rehabilitace by se svým rozpočtem nemohla konkurovat, což by se mohlo projevit úbytkem zákazníků.
- Pokles poptávky v odvětví – pokles poptávky v odvětví může způsobit více faktorů, jsou jimi např. zhoršení ekonomické situace, přesycení trhu, snížení zájmu o tento typ služeb. Při významném poklesu poptávky podniku klesnou i tržby, to se projeví na omezení rozpočtu, a tím i na rozpočtu pro marketing.
- Přesycení internetu reklamou a nabídkami – v současné době své služby na internetu propaguje velké množství firem, společnosti musí tak při propagaci vynakládat více úsilí, aby dosáhly přiměřených výsledků.
- Změna zákaznických preferencí – při změně zákaznických preferencí dojde k situaci, kdy zákazníci začnou zajímat jiné typy služeb a obrátí se tak na odlišné poskytovatele služeb.

### 8.1.2 Hodnocení faktorů

Jednotlivé faktory silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb jsou hodnoceny na základě přidělení váhy a bodového hodnocení. Tyto dva údaje se vynásobí pro získání celkového skóre faktoru. Součet vah faktorů hodnocené kategorie se rovná jedné, např. pro silné stránky je součet vah:  $0,23 + 0,25 + 0,18 + 0,18 + 0,16 = 1$ . Bodové hodnocení je udělováno v rozmezí od 1 do 5, kdy 5 znamená nejvyšší možné hodnocení a 1 nejnižší možné. Pro dostatečnou přehlednost jsou faktory hodnoceny v tabulkách.

Hodnocení vnitřního prostředí – silných a slabých stránek, je uvedeno následovně:

Tabulka 3 – SWOT analýza - vnitřní prostředí (vlastní zpracování)

Silné	Váha	Hodnocení	Skóre
Kvalifikovaný a profesionální personál	0,23	4	0,92
Široká nabídka služeb	0,25	4	1,00
Dobré umístění provozovny	0,18	3	0,54
Možnost online rezervace	0,18	4	0,72
Přehledné a moderní webové stránky	0,16	4	0,64
součet	1		3,82
Slabé	Váha	Hodnocení	Skóre
Nízká koncentrace na marketing	0,26	-4	-1,04
Není přiřazena odpovědnost za marketing	0,23	-4	-0,92
Malý podnik	0,18	-3	-0,54
Starší vzhled budovy a provozovny	0,16	-3	-0,48
Pouze internetová propagace	0,17	-4	0,68
součet	1		-3,66

Z výsledků hodnocení je patrné, že celkové hodnocení silných stránek je 3,82 a hodnocení slabých stránek je -3,66. Celkové hodnocení pro vnitřní prostředí je 0,16. Nejsilněji hodnocenou silnou stránkou je široká nabídka služeb. V případě slabých stránek je nejvýznamnějším faktorem nízká koncentrace na marketing.

Hodnocení příležitostí a hrozeb je popsáno v následující tabulce:

Tabulka 4 – SWOT analýza – vnější prostředí (vlastní zpracování)

Příležitosti	Váha	Hodnocení	Skóre
Trend zvýšené péče o zdraví	0,20	4	0,80
Stárnoucí populace	0,18	3	0,54
Úspěch při přidělení projektu	0,25	4	1,00
Nedostatečná kapacita center poskytující zdravotní služby hrazené pojišťovny	0,24	4	0,96
Větší využití internetu starší populací	0,13	3	0,39
součet	1		3,69
Hrozby	Váha	Hodnocení	Skóre
Růst počtu konkurentů na trhu	0,24	-4	-0,96
Silná propagace ze strany konkurence	0,17	-3	-0,51
Pokles poptávky v odvětví	0,20	-3	-0,60
Přesycení internetu reklamami a nabídkami	0,23	-4	-0,92
Změna zákaznických preferencí	0,16	-3	-0,48
součet	1		-3,47

Příležitosti společnosti jsou ohodnoceny hodnotou 3,69. Hrozby jsou ohodnoceny hodnotou -3,47. Výsledek hodnocení vnějšího prostředí je pak roven 0,22. Nejvýznamnější příležitostí je pro podnik přidělení projektu, nejsilnější hrozbou je růst počtu konkurentů na trhu.

### 8.1.3 Stanovení závěrů analýzy

Výsledky vypracované SWOT analýzy jsou znázorněny v následující tabulce:

Tabulka 5 – souhrn výsledku SWOT analýzy (vlastní zpracování)

	Vnitřní prostředí	Vnější prostředí	Celkové hodnocení
Hodnoty	0,16	0,22	0,38

Z výsledků je zřejmé, že společnost dosáhla kladného hodnocení. Bodové ohodnocení však není příliš vysoké, vzdálenost od nulové hodnoty by ideálně mohla být mnohem vyšší. Pro lepší výsledek je nutné maximalizovat silné stránky a minimalizovat ty slabé. Tím má společnost větší šanci využít příležitostí nebo předejít či vyrovnat se hrozbám. Prakticky to znamená profesně rozvíjet dále své zaměstnance, nechat je školit v nových technikách, aktualizovat informace na webových stránkách apod. Velmi důležité je stanovit novou marketingovou strategii, která bude řešit otázky efektivnějšího řízení marketingu a zlepšení propagace.

## 8.2 PEST analýza

Vnější okolí společnosti je při jejím působení velmi důležitou oblastí, kterou je nutné analyzovat a získat o něm důležité poznatky. PEST analýza se zabývá makroprostředím podniku. Dílčí faktory utvářející makroprostředí společnosti lze rozdělit na: politicko-právní faktory, ekonomické faktory, sociálně-demografické faktory a technicko-technologické faktory. Faktory jsou analyzovány v následujících podkapitolách.

### 8.2.1 Politicko-právní prostředí

Politicko-právní prostředí je vytvářeno především zákonodárnými orgány České republiky. Tím že sledovaná společnost poskytuje zdravotní fyzioterapeutické služby, je svým charakterem zařazena mezi nestátní zdravotní zařízení. Na tyto zařízení se vztahují určité specifické a obecné právní normy. Poskytování zdravotních služeb upravuje zákon č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování. (Česká lékařská komora, ©2011) Působení společnosti je dále regulováno obecnými normami, kterými jsou občanský zákoník, zákoník práce, daňové zákony a vyhlášky ze strany ministerstva zdravotnictví a ministerstva práce. Na činnost podniku se vztahují etické normy jako je listina základních práv a svobod.

### 8.2.2 Ekonomické prostředí

V rámci hodnocení ekonomického prostředí jsou sledovány hlavní makroekonomické ukazatele:

- HDP – zaznamenáno meziroční zvýšení 1,9 % vztahující se k 4. čtvrtletí 2016 (ČSÚ, ©2016).

- Inlace – k lednu 2017 je uvedeno meziroční zvýšení o 2,2 % (ČSÚ, ©2017).
- Nezaměstnanost – obecná míra nezaměstnanosti 15-64letých je 3,5 % k lednu 2017 a meziročně se snížila o 0,9 %. Míra nezaměstnanosti mužů očištěná od sezónních vlivů dosáhla 2,9 %, míra nezaměstnanosti žen 4,2 %. (ČSÚ, ©2017)  
V Olomouckém kraji je zaznamenán růst obecné míry nezaměstnanosti k lednu 2017 na 6,1 % z prosincové hodnoty 5,9 %. V celkovém počtu je to cca 27000 uchazečů o zaměstnání. (Finance, ©2017)
- Daňová politika – na služby nabízené sledovanou společností se nevztahuje daň z přidané hodnoty, služby jsou zařazeny do plnění zdravotních služeb, které jsou od DHP osvobozeny.

### 8.2.3 Sociálně-demografické

Sociálně-demografické údaje jsou vzhledem k umístění provozovny vztaženy k Olomouckému kraji. Počet obyvatel v Olomouckém kraji je 634208 k září 2016, tím je tento kraj zařazen jako šestý nejlidnatější kraj v České republice.

Demografický vývoj v Olomouckém kraji za uplynulých 20 let vykazuje zvyšující se počet obyvatel zejména v poproduktivním stádiu života. Ke konci roku 2012 je podíl dětí do 15 let 14,7 % z celkového počtu, obyvatelé ve věkové skupině 15-64 let představují 68,3 % a obyvatelé nad 65 let tvoří 17,1 %. Průměrný věk obyvatel činí 41,5 let. (Olomoucký kraj, ©2016)

### 8.2.4 Technicko-technologické

Moderní technologie působí na podnik v řadě oblastí. Jednou z těchto oblastí je vybavení rehabilitačního pracoviště, nové technologie zde znamenají modernizaci a vývoj nových fyzioterapeutických pomůcek či nástrojů. Jako příklad je možné uvést využívání herní konzole Nintendo Wii a doplňku Wii Balance Boardu při léčbě pohybových problémů a nemocí. Využívanými a moderními rehabilitační nástroji jsou závěsné systémy, patří mezi ně KC Therapy system nebo přístroj Redcord, oba tyto typy pomáhají zefektivnit a usnadnit fyzioterapeutické cvičení.



Vliv technologií je znát při marketingové komunikaci a využití internetu jako komunikačního kanálu, využití internetu může usnadňovat i objednávání služeb, nebo sdílení dat mezi zaměstnanci firmy.

Prostředí, kde je důležité neustále sledovat rozvoj je oblast fyzioterapeutických a masérských technik, osvojování moderních technik pracovníky je pro podnik žádoucí. Za účelem rozšiřování informací o nových technikách a jejich naučení se konají školení, které mohou zaměstnanci absolvovat.

### **8.2.5 Závěr PEST analýzy**

Politicko-právní prostředí podnik příliš neomezuje, působí na něj obecně platnými předpisy týkající se podnikání. Specifické předpisy se týkají působení v oblasti poskytování zdravotních služeb. V ekonomickém prostředí jsou vlivy působící na společnost mírně pozitivní, ekonomická situace je ve stádiu růstu, růst však není příliš významný. Ze sociálně-demografického prostředí je patrné, že průměrným věkem obyvatelstva Olomouckého kraje je cca 41 let, podíl dětí není příliš vysoký. Technicko-technologické prostředí má na sledovanou společnost z ostatních hodnocených prostředí největší vliv, technologie působí zejména na odborné fyzioterapeutické vybavení, na marketingovou komunikaci společnosti a také na vývoj v oblasti odborných masérských a fyzioterapeutických technik.

## **8.3 Porterův model pěti sil**

Porterův model pěti sil nebo také Porterova analýza zkoumá 5 základních sil konkurenčního prostředí působících na podnik. Těmito silami jsou: působení stávající konkurence, vliv substitutů, zákazníků, dodavatelů a vstup nových konkurentů.

Samotná analýza je rozdělena do tří kroků. Nejdříve jsou určeny a popsány faktory, kterými se daná síla hodnotí. V druhém kroku je na základě odhadu stanoveno hodnocení pro jednotlivé faktory. Ve třetím závěrečném kroku jsou shrnuty výsledky plynoucí z výsledků analýzy. Opatření plynoucí z této analýzy jsou rozpracovány v rámci projektové části.

### **8.3.1 Určení faktorů**

Ke každé z pěti sil působících v Porterově modelu jsou přiřazeny faktory, na jejichž základě jsou tyto síly hodnoceny.

## 1) Působení stávající konkurence:

- Počet konkurentů - počet konkurenčních subjektů na trhu rehabilitačních a masážních služeb v Olomouci a blízkém okolí.
- Růst odvětví – růst cílového trhu a poptávky na něm.
- Diferenciace služeb – vliv odlišení služeb od konkurence na cílovém trhu.
- Síla konkurentů – významnost konkurentů, jejich pozice na trhu.

## 2) Vliv substitutů:

- Množství substitutů – zhodnocení počtu možných substitutů nabízených služeb.
- Vývoj ceny substitutů – trend vývoje cen substitutů.
- Náklady na přestup k substitutu – finanční náročnost při přestupu k substitutu, rozdíl, který zákazník vynaloží nebo ušetří.
- Dostupnost substitutů – zhodnocení, zda jsou substituty přístupné zákazníkům.

## 3) Vliv zákazníků:

- Významní zákazníci – významnost zákazníku vůči sledované společnosti na cílovém trhu.
- Cenová citlivost zákazníků – reakce zákazníku na změnu ceny, na nabídky konkurenčních subjektů.
- Dostupnost informací – zhodnocení, zda jsou informace o cenách služeb, procedurách, apod. pro zákazníky dostupné.
- Význam služby pro zákazníka – významnost či důležitost služby pro zákazníka.

## 4) Vliv dodavatelů

- Důležitost dodavatelů – významnost dodavatelů pro podnik, důvodem mohou být specifické dodávané služby.
- Možnost výběru dodavatelů – počet dostupných dodavatelů.
- Významnost vůči dodavateli – důležitost podniku pro dodavatele, např. z důvodu velkého odběru, dlouhodobé spolupráce.

- Existence náhradních vstupů – existuje náhrada dodávaných služeb a spotřebních materiálů?
- 5) Vstup nových konkurentů
- Kapitálová náročnost – náročnost vstupu do odvětví po finanční stránce.
  - Přístup k pracovní síle – náročnost přístupu k odborné pracovní síle.
  - Potřeba know-how – je znalost technik a postupů při vstupu do odvětví důležitá?
  - Atraktivita odvětví – je prostředí atraktivní pro zvažování vstupu?

### 8.3.2 Hodnocení faktorů

V této podkapitole jsou hodnoceny faktory, které byly vybrány výše. Faktory jsou hodnoceny pomocí bodové stupnice v rozmezí od 1 do 5, kdy 1 je nejnižší a 5 nejvyšší hodnocení. Hodnocení je stanoveno na základě odhadu, který vychází ze skutečného stavu daného prostředí. První hodnocenou silou je stávající konkurence:

Tabulka 6 – hodnocení síly stávající konkurence  
(vlastní zpracování)

Stávající konkurence		Hodnocení
Nejnižší 1 bod, nejvyšší 5 bodů		
1	<p><b>Počet konkurentů</b> <i>počet podniků na stejném trhu</i> Malý počet konkurentů 1 bod Velký počet konkurentů 5 bodů</p>	4,2
2	<p><b>Růst odvětví</b> <i>růst trhu a tím i poptávky</i> Velký růst poptávky 1 bod Malý růst poptávky 5 bodů</p>	2,4
3	<p><b>Diferenciace služeb</b> <i>při odlišení služeb je získána výhoda</i> Získána značná výhoda 1 bod Je získána nevýznamná výhoda 5 bodů</p>	3,9
4	<p><b>Síla konkurentů</b> <i>síla konkurence je významná</i> Síla není významná 1 bod Síla je významná 5 bodů</p>	4,0

Jak je patrné z bodového ohodnocení, nejsilnějším faktorem v rámci stávající konkurence je počet konkurenčních subjektů, následuje jejich síla, poté diferenciací služeb. Nejslaběji hodnoceným faktorem je růst odvětví.

Stávajícími konkurenty společnosti Centrum masáží a rehabilitace jsou zejména masérské salony, rehabilitační centra a živnostníci provozující služby v této oblasti. Rehabilitační centra lze dále rozdělit na ty, která poskytují zdravotní služby hrazené pojišťovny, a na ty, kde si klient poskytnuté služby hradí sám.

Konkurenty v rámci masáží jsou tyto následující subjekty:

- Masérské studio Bodyzone
- Centrum Omega
- Masáže – Relax & Wellness, Aquapark Olomouc
- Masáže u Pevňůvky
- Masáže Vít
- Studio Ayurveda
- Živnostníci poskytující masáže: Jemný dotek, Vita masáže, Masáže Běhalová, Masáže Sklenářová, Masáže Bubeníčková
- Kosmetické salony poskytující masáže: Salon Nefrit, Studio HM, Studio Reymond, Studio Afrodité

Konkurenti v oblasti fyzioterapie, kteří nemají smlouvy s pojišťovny:

- Fyzioterapie Olomouc
- Fyziomed

Konkurenti v oblasti fyzioterapie, poskytující hrazené rehabilitační služby:

- Rehabilitace Elpis
- Rehapoint
- Léčebná rehabilitace Zdraví
- JIFO rehabilitace
- Rehabilitační oddělení polikliniky Agel

- Rehabilitační oddělení FNOL

Z výčtu konkurentů je patrné, že společnost Centrum masáží a rehabilitace působí v odvětví s poměrně velkým počtem konkurentů.

Následující hodnocenou silou je síla substitutů. Bodové ohodnocení jednotlivých faktorů, které hodnotí tuto sílu, je znázorněno v tabulce 7:

Tabulka 7 – hodnocení síly substitutů (vlastní zpracování)

Substituty		Hodnocení
Nejnižší 1 bod, nejvyšší 5 bodů		
1	<p><b>Množství substitutů</b>  <i>existence možných substitutů</i>            Neexistuje mnoho substitutů 1 bod            Existuje množství substitutů 5 bodů</p>	2,1
2	<p><b>Vývoj ceny substitutů</b>  <i>trend ve vývoji cen substitutů</i>            Ceny substitutů rostou 1 bod            Ceny substitutů klesají 5 bodů</p>	2,5
3	<p><b>Náklady na přestup k substitutu</b>  <i>cenový rozdíl při přestupu na substitut</i>            Substituty jsou dražší 1 bod            Substituty jsou levnější 5 bodů</p>	2,5
4	<p><b>Dostupnost substitutů</b>  <i>přístupnost k substitutům</i>            Substituty těžko přístupné 1 bod            Substituty jsou snadno dostupné 5 bodů</p>	3,0

V rámci působení síly ze strany substitutů je nejsilněji působícím faktorem dostupnost substitutů, vývoj ceny substitutů a náklady na přestup k nim jsou na průměrné úrovni a množství substitutů je ohodnoceno nejmenším počtem bodů. Rozpětí mezi bodovým ohodnocením jednotlivých faktorů není příliš velké, všechny faktory, působí přibližně stejnými silami.

Substitutů pro masérské a rehabilitační služby příliš mnoho neexistuje, pokud zákazník chce masérské či rehabilitační služby z určitého důvodu nahradit jiným typem služeb, existuje omezené množství variant. Mezi tyto alternativy mohou být zařazena alternativní lé-

čebná centra, některé formy fitness cvičení, lázeňské služby, zdravotní služby poskytované přístroji, např. přístrojová lymfodrenáž, apod.

Síla vlivu zákazníků na podnik je ohodnocena v tabulce 8:

Tabulka 8 – hodnocení vlivu zákazníků (vlastní zpracování)

Vliv zákazníků		Hodnocení
Nejnižší 1 bod, nejvyšší 5 bodů		
1	<p><b>Významní zákazníci</b>  <i>existence významných klientů na trhu</i>  Mnoho významných zákazníků 1 bod  Málo významných zákazníků 5 bodů</p>	2,4
2	<p><b>Cenová citlivost zákazníků</b>  <i>porovnávání cen, jejich změn</i>  Malá citlivost na cenu 1 bod  Velká citlivost na cenu 5 bodů</p>	4,4
3	<p><b>Dostupnost informací</b>  <i>dostupnost informací o ceně, službách</i>  Malá dostupnost informací 1 bod  Velká dostupnost informací 5 bodů</p>	4,0
4	<p><b>Význam služby pro zákazníka</b>  <i>důležitost služby pro zákazníky</i>  Služby jsou důležité 1 bod  Služby nejsou příliš důležité 5 bodů</p>	3,5

Nejvýznamnějším faktorem působícím ze strany vlivu zákazníků je cenová citlivost. Zákazníci vnímají výši a změnu cen v porovnání s cenami, které nabízí konkurence. Na základě tohoto se pak rozhodují, který z podniků budou při volbě preferovat. U této oblasti musí být společnost velmi opatrná. Silně hodnoceným faktorem je také dostupnost informací, zákazníci mají dostatek informací o cenách o nabízených procedurách a mohou velmi snadno porovnávat jednotlivé poskytovatele. Služby nabízené Centrem masáží a rehabilitace jsou pro zákazníky nadprůměrně významné, nejvíce významné jsou především pro klienty s akutními zdravotními obtížemi, které si v rámci rehabilitace a masáží léčí. Nejméně bodově ohodnoceným faktorem je existence významných zákazníků, těchto zákazníků eviduje společnost spíše méně, jsou jimi především již zmínění klienti se zdravotním znevýhodněním, kteří rehabilitační péči potřebují denně.

V tabulce 9 je uvedeno bodové ohodnocení síly vlivu dodavatelů:

Tabulka 9 – hodnocení síly dodavatelů (vlastní zpracování)

Vliv dodavatelů		Hodnocení
Nejnižší 1 bod, nejvyšší 5 bodů		
1	<p><b>Důležitost dodavatelů</b> závislost na klíčových dodavatelích</p> <p>Nízká závislost 1 bod Vysoká závislost 5 bodů</p>	1,9
2	<p><b>Možnost výběru dodavatelů</b> Počet dodavatelů na trhu</p> <p>Velký počet dodavatelů 1 bod Malý počet dodavatelů 5 bodů</p>	2,2
3	<p><b>Významnost vůči dodavateli</b> stupeň důležitosti pro dodavatele</p> <p>Velká důležitost 1 bod Malá důležitost 5 bodů</p>	3,8
4	<p><b>Existence náhradních vstupů</b> jsou dostupné náhradní vstupy</p> <p>Náhradní vstupy jsou dostupné 1 bod Náhradní vstupy nejsou dostupné 5 bodů</p>	4,3

Jelikož je hlavní činností podniku poskytování masérských a rehabilitačních služeb, pro společnost tak nevzniká vysoká potřeba či závislost na dodávání určitého materiálu. Přesto však existují položky, které podnik při poskytování služeb potřebuje. Dodávanými položkami jsou zejména masážní oleje a speciální elastické pásky na kineziotaping, hygienické přípravky na dezinfekci pracovního prostředí mezi jednotlivými klienty, ručníky, apod. Jako dodavatele lze brát i poskytovatele rezervačního systému, provozovatele webových stránek nebo grafické studio, které na základě zakázky dodalo design loga.

Nejvýznamněji hodnocenou silou v rámci vyjednávací síly dodavatelů je nízká možnost substituovat dodávané položky, jelikož jsou na tyto pomůcky a potřeby kladeny specifické nároky. Společnost není pro dodavatele služeb příliš důležitá, nelze ji označit za významnou a nemá tak proti dodavatelům příliš velkou vyjednávací sílu. Faktor možnosti výběru dodavatele není pro společnost příliš silný, dodavatelů existuje více. Poslední hodnocenou silou v rámci hodnocení síly dodavatelů je důležitost dodavatelů, ti nejsou pro sledovanou společnost, v takovém postavení či pozici, aby na nich byla společnost závislá.

Poslední v pořadí hodnocenou silou je vstup nových konkurentů:

Tabulka 10 – hodnocení síly vstupu nových konkurentů  
(vlastní zpracování)

Vstup nových konkurentů		Hodnocení
Nejnižší 1 bod, nejvyšší 5 bodů		
1	<p><b>Kapitálová náročnost</b> <i>finanční náročnost vstupu do odvětví</i> Vysoká náročnost 1 bod Nízká náročnost 5 bodů</p>	2,7
2	<p><b>Přístup k pracovní síle</b> <i>dostupnost odborných zaměstnanců</i> Nízká dostupnost 1 bod Vysoká dostupnost 5 bodů</p>	3,0
3	<p><b>Potřeba know-how</b> <i>důležitost znalostí postupů, technik</i> Vysoká důležitost 1 bod Nízká důležitost 5 bodů</p>	2,6
4	<p><b>Atraktivita odvětví</b> <i>atraktivnost odvětví z pohledu ziskovosti</i> Odvětví není příliš ziskové 1 bod Odvětví je značně ziskové 5 bodů</p>	3,0

Nejsilněji působícím faktorem je přístup k pracovní síle, stejný hodnocení obdržela i atraktivita odvětví. Nadprůměrná dostupnost odborných pracovníků je zapříčiněna studijními programy Fakulty tělesné kultury Univerzity Palackého v Olomouci. Následuje kapitálová náročnost a s nejmenším dopadem působí potřeba znalosti know-how a odborných znalostí. Požadavky pro vstup do odvětví jsou prvky, jako je zařízená provozovna s potřebným vybavením, tím jsou myšlena masérská lehátka, rehabilitační míče, podložky a ostatní pomůcky. Dále je nutné zajistit odborný personál. Důležité je plnění všech hygienických norem a norem bezpečnosti práce.

### 8.3.3 Výsledky Porterovy analýzy pěti sil

Souhrnné ohodnocení všech pěti působících sil je uvedeno v tabulce 11. Jednotlivé síly jsou hodnoceny celkovým počtem bodů spolu s průměrným ohodnocením. Výsledky jsou získány z předchozích hodnotících tabulek Porterovy analýzy konkurenčních sil.



Tabulka 11 – souhrn výsledků Porterovy analýzy pěti sil  
(vlastní zpracování)

	Počet bodů	Průměrné hodnocení
Stávající konkurence	<b>14,5</b>	<b>3,6</b>
Síla substitutů	<b>10,1</b>	<b>2,5</b>
Vliv zákazníků	<b>14,3</b>	<b>3,6</b>
Vliv dodavatelů	<b>12,5</b>	<b>3,1</b>
Vstup nových konkurentů	<b>11,3</b>	<b>2,8</b>

Ze souhrnu výsledného ohodnocení Porterovy analýzy vyplývá, že nejsilněji působící silou je stávající konkurence, po ní následuje vliv zákazníků. Nejslaběji působí síla substitutů. Z vysoké vlivu konkurence a zákazníků je nutné vycházet při tvorbě opatření v projektové části práce. Marketing společnosti musí být schopen čelit velkému vlivu konkurentů ve sledovaném odvětví na Olomoucku a zároveň dbát na velkou důležitost zákazníků.

## 9 ANALÝZA SOUČASNÉHO MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ

Stav stávajícího marketingového řízení společnosti je popsán a rozebrán v následujících podkapitolách, které se zabývají stávajícím marketingovým řízením, stanovenými cíli a marketingovým mixem společnosti.

### 9.1 Marketingové řízení

Marketing společnosti Centrum masáže a rehabilitace je plně řízen jednatelem společnosti. Oddělení či zaměstnanec odpovědný za marketing se ve firmě nenachází. Jednatel jakožto manažer tak nemůže činnosti delegovat, nebo konzultovat s odborným zaměstnancem. Marketing společnosti je realizován zejména na základě online propagace, zvýhodněných cen, komunikací se zákazníky na recepci společnosti, marketingových materiálů společnosti a ostatních prvků či aktivit popsanych níže.

Stávající roční rozpočet na marketingové aktivity společnosti je 60 000 Kč. Z největší části je tím hrazena online propagace a provoz online rezervačního systému, ve zbylé části pak tisk marketingových materiálů a náklady na marketingové akce.

#### 9.1.1 Marketingové cíle

Marketingové cíle ani marketingový plán není v oficiální formě rozpracován, obecně je cílem získat zájem potenciálních zákazníků a udržet si stávající zákazníky.

### 9.2 Marketingový mix

Taktické nástroje marketingu Centra masáže a rehabilitace jsou popsány pomocí marketingového mixu obsahujícího 7P: place – distribuce služeb, price - cena, promotion - propagace, physical environment – fyzické prostředí, people – lidé, product - produkt, process - proces.

#### 9.2.1 Place – distribuce služeb

Masérské a rehabilitační služby patří mezi typ služeb, které jsou zákazníkům poskytovány přímo s jejich osobní účastí. Služby jsou zákazníkům poskytovány v provozovně s bezbariérovým přístupem. Jak je již uvedeno ve SWOT analýze, umístění provozovny je na výhodném místě.

V provozovně se nachází dvě masérské místnosti, dvě místnosti zaměřené na poskytování fyzioterapeutických služeb, tělocvična, recepce, šatna, prostor pro zaměstnance a toalety se sprchami.

### 9.2.2 Price – cena

Jelikož centrum masáží a rehabilitace poskytuje více typů masérských a fyzioterapeutických technik v různých časových variantách, je ceník rozdělen do dvou částí.

Ceník poskytovaných masáží je uveden v tabulce 12:

Tabulka 12 – ceník masáží Centra masáží a rehabilitace (vlastní zpracování)

délka v minutách:	20	30	45	60	90	120
Klasická masáž, reflexní masáže	190 Kč	270 Kč	360 Kč	440 Kč	560 Kč	690 Kč
Lymfa, Shiatsu, Dornova, lávové kameny + 50 Kč k ceně jednotky celkem:		320 Kč	410 Kč	490 Kč	610 Kč	740 Kč
Ajurvéda a Kraniosakrální osteopatie + 100 Kč k ceně jednotky celkem:				540 Kč	660 Kč	790 Kč
Infrasauna pro jednu osobu před masáží	80 Kč					
Použití termo-podložky Biomat během masáže		30 Kč	50 Kč	60 Kč	80 Kč	100 Kč

Ceník fyzioterapeutických služeb je popsán v tabulce 13:

Tabulka 13 – ceník fyzioterapie Centra masáží a rehabilitace (vlastní zpracování)

délka v minutách:	15	30	45	60
Vyšetření (vstupní nebo kontrola)	170 Kč			
Měkké mobilizační techniky, Vojtova metoda, Synergická reflexní terapie, prvky Bobath konceptu		270 Kč	360 Kč	440 Kč
Ošetření přístrojem Bioptron (účtuje se po minutách, 1 min á 5 Kč)	75 Kč	150 Kč		
Elektroléčba, ultrazvuk (účtuje se po minutách, 1 min á 5 Kč)	75 Kč	150 Kč		
Magnetoterapie (účtuje se po minutách, 1 min á 2,5 Kč)	40 Kč	80 Kč	110 Kč	
Kineziotaping				
Aplikace 20 min á 100 Kč + 1 cm pásy = 2 Kč				
Infrasauna pro 1 osobu k terapii	80 Kč			

Pro zákazníky, kteří si předplatí alespoň tři procedury dopředu, je dostupná zvýhodněná cena se slevou 15 %. Např. když si zákazník předplatí tři klasické hodinové masáže, kdy celkem za tři procedury zaplatí 1320 Kč a za jednu 440 Kč, po slevě jsou pak tři procedury dostupné za celkem 1125 Kč a jedna masáž za 375 Kč. Při poskytování masáží a fyzioterapie klientům sousedící speciální základní školy Credo a stacionáře Jitro je sleva na poskytované služby 25 %.

Cenovou strategii sledovaného podniku lze označit jako strategii dobré hodnoty. Principem této strategie je poskytovat kvalitní služby za přijatelnou cenu, tak jak je popsáno v podkapitole 4.1.2. Průměrné náklady na hodinovou klasickou masáž jsou cca 180-200 Kč.

### 9.2.3 Promotion - propagace

Marketingová komunikace Centra masáží a rehabilitace je založena především na propagaci pomocí internetu. Hlavními způsoby jakými se společnost na internetu propaguje, jsou:

- 1) webové stránky společnosti,
- 2) umístění informací o společnosti na online katalogích služeb,
- 3) spouštění akcí na slevových portálech,
- 4) umístění společnosti na prvních pozicích vyhledávačů při zadání hesel masáže, rehabilitace, fyzioterapie, Olomouc, apod.,
- 5) zaslání newsletterů současným zákazníkům.

Webové stránky společnosti jsou k dispozici na internetové adrese: <http://www.jitro-sluzby.cz>, stránky jsou optimalizovány i pro zobrazení pomocí chytrých telefonů. Web Centra masáží a rehabilitace je koncipován přehledně, součástí je i online rezervační systém. Ukázka webových stránek je ilustrována na následujícím obrázku:



### Vítáme Vás

Poskytujeme rehabilitační, rekondiční a masérské služby z rukou zkušených profesionálních fyzioterapeutek a masérek nejen zdravotně znevýhodněným, ale i zájemcům z řad široké veřejnosti v prostorech bez architektonických i společenských bariér. Masáže, rehabilitace, fyzioterapie a další služby - vše v Olomouci.



#### Masáže

Klasická masáž, Manuální lymfodrenáž, Reflexní masáž mikrosystému a plosky nohy, SHIATSU, Medová masáž, Holistická masáž, Dornova metoda, Baňkování (vakuoterapie), Masáž lávovými kameny, Relaxační masáž obličeje a dekoltu, Hawai masáž Lomi Lomi



#### Fyzioterapie

Měkké mobilizační techniky, Vojtova metoda, Synergická reflexní terapie, Ošetření přístrojem Biopton, Magnetoterapie, Elektroléčba, Termo podložka Biomat



#### Ostatní nabízené služby

Infrasauna, Skupinová cvičení, Zdravotní cvičení pro dospělé, cvičení pro děti při vadném držení těla, Jóga

Obrázek 3 – ukázka webových stránek společnosti  
(Centrum masáží a rehabilitace, ©2017)

Jak bylo uvedeno výše Centrum masáží a rehabilitace se mimo jiné propaguje pomocí umístění informací na internetových stránkách sdružujících informace o poskytovatelích zdravotních služeb či firmách obecně, jsou to tyto stránky:

- [www.topkontakt.idnes.cz](http://www.topkontakt.idnes.cz)
- [www.firmy.cz](http://www.firmy.cz)
- [www.fyzioterapie-rehabilitace.cz](http://www.fyzioterapie-rehabilitace.cz)
- [www.olomoucdnes.cz](http://www.olomoucdnes.cz)
- [www.zivefirmy.cz](http://www.zivefirmy.cz)
- [www.ekatalog.cz](http://www.ekatalog.cz)

Další formou propagace společnosti je spouštění akcí se zvýhodněnou cenou určitých služeb na slevových portálech, nejvíce bývá využíván portál Slevomat.

Aby byly stránky Centra masáží a rehabilitace na prvních zobrazovacích místech vyhledávačů, a tím potencionálním zákazníkům přímo na očích, je využito nástrojů Google Adwords pro optimalizace vyhledávání přes prohlížeč Google a Sklik pro hledání přes Seznam.cz.

Společnost svým zákazníkům jednou za čtvrtletí zasílá newsletter, což je forma e-mailového marketingu. Newsletter obsahuje sdělení o obecných novinkách, službách a slevových akcích.

Co se týče podpory prodeje, pro zákazníky jsou dostupné permanentky a slevové akce.

#### 9.2.4 Physical environment – fyzické prostředí

Mezi fyzické prostředí společnosti patří provozovna a prvky jako je vybavení společnosti, prostorové rozvržení, design grafických materiálů – vizitek, permanentek, poukazů, informačních letáků, aj.

Vzhled provozovny je částečně patrný na následujících fotografiích.



Obrázek 4 – prostředí provozovny sledované společnosti  
(Centrum masáží a rehabilitace, ©2017)

Vybavení společnosti je moderní, tím jsou myšleny jak fyzioterapeutické pomůcky a přístroje, tak i IT vybavení, počítače a tiskárny. Jak již bylo uvedeno, provozovna sídlí v poměrně staré budově. Tato budova byla vícekrát rekonstruována, starší vzhled je však ještě částečně patrný

Hlavní barvou, využitou v interiéru ale i propagačních materiálech, je světle zelená. Tato barva podporuje atmosféru, o kterou společnost usiluje, ta má být příjemná a relaxační.

### 9.2.5 People - lidé

V Centru masáží a rehabilitace je zaměstnáno celkem 12 lidí, v následující tabulce je uvedeno kolik zaměstnanců vykonává jakou pracovní pozici, zároveň je popsána role zaměstnance v rámci marketingu společnosti.

Tabulka 14 – zaměstnanci Centra masáží a rehabilitace (vlastní zpracování)

Pracovní pozice	Počet zaměstnanců vykonávající tuto pozici	Role v rámci marketingu
Jednatel/manažer	1	Koncepční
Masérka	3	Obsluhující
Fyzioterapeutka	3	Obsluhující
Recepce/administrativa	3	Kontaktní
Úklid/údržba	2	Podpůrná

Jednatel a manažer společnosti, jakožto koncepční zaměstnanec do styku se zákazníky příliš nepřichází. Jeho úlohou je především stanovení marketingové strategie, marketingových aktivit, stanovení rozpočtu na marketing, aj. Hlavní úlohou masérek a fyzioterapeutek je přímé poskytnutí služby zákazníkovi, z pohledu marketingu je důležité, aby na zákazníky působily profesionálně, službu vykonali v nejvyšší možné kvalitě a měli základní znalosti o marketingu společnosti, cenách, apod. Pracovníci recepce, kteří zároveň vykonávají administrativní činnost jako je fakturování služeb, správa pokladny jsou v každodenním styku se zákazníky. Jakmile zákazník vstoupí do provozovny, první s kým komunikuje je pracovník recepce. Jejich role z pohledu marketingu je kontaktní, je tedy nutné, aby se orientovali v marketingových aktivitách, měli informace o tom, co zákazníkům nabízet, a jak s nimi komunikovat. Je důležité, aby zákazníkovi dokázali popsat nabízené procedury. Po-

zice pracovníků úklidu a údržby není založena na komunikaci a stykem se zákazníky. Není nutné, aby se tito zaměstnanci podíleli a ve větší míře orientovali v marketingu.

### 9.2.6 Product – produkt

Jak bylo již uvedeno, společnost Centrum masáží a rehabilitace poskytuje masážní a fyzioterapeutické služby. Nabízené služby jsou v rámci této podkapitoly popsány následovně.

Nabízené typy masáží jsou:

- Klasická masáž – manuální relaxační technika odstraňující napětí, zvyšující prokrvení tkáně, uvolňující svalstvo a snižující bolest.
- Reflexní masáž mikrosystému plosky nohy – tato technika je založena na principu propojení zón na plosce nohy s místy po celém těle, působením na daná místa na noze jsou pozitivně stimulovány cílová místa a orgány, zlepšuje se regenerace, apod.
- Baňkování – při baňkování je využito skleněných či plastových baněk, které jsou teplem nebo tlakem přisáta na tělo pacienta, tato technika podporuje krevní oběh, stimuluje detoxikační proces a uvolňuje ztuhlé svalstvo.
- Masáž lávovými kameny – součástí masáže je nahřátí těla lávovými kameny, které jsou předem přivedeny na požadovanou teplotu. Kameny se přikládají především na záda, dochází tak k prohřátí namožených a bolestivých míst a k podpoře krevního oběhu.
- Manuální lymfodrenáž – speciální hmatová technika, která působí na lymfatický systém, při aplikaci dochází k podpoře, regeneraci a detoxikaci lymfatických uzlin a celého lymfatického systému.
- Shiatsu – forma masáže, kdy je využívána práce prstů, dlaní, loktů, kolen apod. za účelem protažení, kroužení a protřepávání svalů a končetin, které má nastavit energetickou rovnováhu těla pacienta.
- Dornova metoda – Breussova masáž - jemná manuální terapie, jejíž pomocí jsou klouby a obratle bezpečně a přesně uváděny zpět do svých původních správných poloh.



- Hawai masáž – masáž se provádí pomocí kroužení prstů, dlaní a předloktí, které zajistí přenos energie na potřebná místa, dochází k uklidnění celého organismu, detoxikaci, prokrvení apod. (Centrum masáží a rehabilitace, ©2017)

Mezi poskytované fyzioterapeutické metody patří:

- Měkké mobilizační techniky – jsou zaměřeny na ošetření kůže, fascií, svalových úponů a svalů, výsledkem je uvolnění, zmírnění bolesti, apod.
- Vojtova metoda – soubor cvičebních technik léčící tělesné a psychické poruchy. Dochází ke stimulaci určitých bodů, čímž je zapříčiněna aktivace vrozených pohybů pacienta.
- Synergická reflexní terapie – kombinace reflexně terapeutických manuálních technik, je určena pro léčení a prevenci následků mozkových hybných poruch a vad pohybového aparátu.
- Magnetoterapie – působením pulzního magnetického pole dochází k léčbě pohybových obtíží, bolestivých míst, otoků a zánětů. Tato procedura mimo jiné posiluje kostní, vazivové a chrupavčité tkáně.
- Kineziotaping – technika využívající elastické nalepující pásky, které jsou aplikovány na problémové partie a pomáhají tak prodloužit účinek masáže či fyzioterapie. Nalepené pásky pomáhají zvýšit průtok krve a lymfy, uvolňují svaly nebo zmírňují bolest při sportovním výkonu.
- Skupinové rehabilitační cvičení – při skupinovém cvičení jsou využity prvky jógy, pilates a cvičení se zdravotními balóny a jinými pomůckami. (Centrum masáží a rehabilitace, ©2017)

### 9.2.7 Process – proces

Proces poskytnutí služby zákazníkovi se skládá z pěti klíčových kroků, tyto kroky na sebe navazují. Jsou jimi: zaujetí zákazníka, rezervace služby, příchod na recepci, poskytnutí služby a platba za službu.

V prvním kroku je důležité získat zájem zákazníka, aby dále uvažoval o navštívení provozny za účelem spotřeby některé z nabízených služeb. V případě zájmu je zákazníkem umístěna rezervace na určitý čas. Následuje příchod na recepci, odkud zákazník přejde

k pracovníci, u které si službu rezervoval. Dalším krokem je poskytnutí samotné služby, poté se zákazník vrátí zpět na recepci, kde danou službu uhradí. V tabulce 13 jsou kroky procesu poskytnutí služby popsány s ohledem časovou náročnost, účastníci se osoby, související prvky a činnosti v pozadí.

Tabulka 15 – Proces poskytnutí služby (vlastní zpracování)

Krok	Časová náročnost (min)	Kritický čas	Účastníci se osoby	Prvky	Činnosti v pozadí
1. Zaujetí zákazníka	-	-	Zákazník	Reklama, webové stránky	-
2. Rezervace služby	5	10	Zákazník, recepce	Rezervační systém, komunikace s recepcí	-
3. Příchod na recepci	5	10	Zákazník, recepce	Vzhled recepce, pracovníků	Úklid recepce
4. Poskytnutí služby	dle služby	dle služby	Zákazník, masérka nebo fyzioterapeutka	Vzhled místnosti, vybavení, zvuková kulisa	Příprava pracoviště
5. Platba za službu	3	5	Zákazník, recepce	Vzhled recepce, pracovníků	-

Zaujetí zákazníka probíhá primárně na základě internetové reklamy a propagace. Rezervace služby je realizována pomocí rezervačního systému. Zákazníci se mohou sami online formou rezervovat termín, délku trvání služby a pracovníci, která službu vykoná. Pokud nechtějí nebo nemohou využít internet, rezervaci mohou provést telefonicky nebo osobně přes recepci. Rezervační systém je rozdělen na rozvrh masáží a rehabilitace, na rozvrh cvičení, rozvrh infrasauny a rozvrh ostatních přístrojů. Vzhled rezervačního systému je ilustrován následujícím obrázkem:

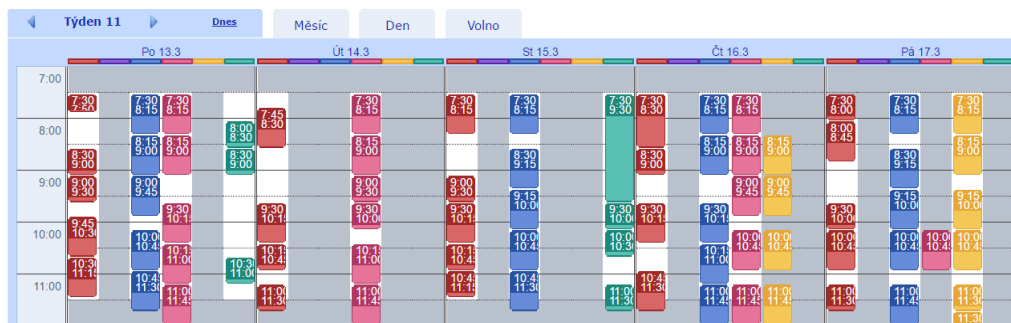
Přihlásit  Pomoc

**Centrum** rehabilitačních služeb  
člen skupiny JITRO

### Rezervace a objednávka služby "Masáže" nebo "Rehabilitace"

Vítejte v našem rezervačním systému! Kliknutím můžete vybrat rozvrh konkrétní masérky/fyzioterapeutky ze seznamu vpravo nebo pro zobrazení všech rozvrhů zvolte "Vše". Kliknete na preferovaný čas (bílá barva) a zvolíte parametry objednávky (šedá barva znamená nedostupný čas). Uloženou rezervaci můžete změnit do 8-mi hod před zahájením služby. Na mobil uvedený při registraci Vám zašleme 24 hod před zahájením služby SMS připomínku termínu. Staňte se naším abonentem, pro získání výhodnějších cen a kontaktujte nás na: [centrum.recepce@centrum.cz](mailto:centrum.recepce@centrum.cz) nebo mobilním čísle: 735 171 100

Vše	Míra Havířková masáže
Lenka Rozsivalová masáže	Iva Minaříková
Eliška Korčíková	Eliška Matznerová
Lenka Knappová masáže	



Obrázek 5 – ukázka rezervačního systému Centra masáží a rehabilitace  
(Centrum masáží a rehabilitace, ©2017)

V tomto případě se jedná o rezervační rozvrh masáží. Je patrné časové rozvržení na hodiny a dny. Podle barvy políčka a legendy v pravém horním rohu lze poznat, o jakou pracovníci se jedná. Rezervace se provede kliknutím na volné bílé políčko, poté se zvolí časová délka rezervace.

Třetím krokem v procesu poskytnutí služby je příchod zákazníka na recepci. Běžný čas, který by zde zákazník měl před poskytnutím služby strávit, je maximálně 5 minut. V případě, kdy zákazník čeká 10 minut, je tato doba označena jako kritická.

Následujícím krokem je poskytnutí služby odbornou pracovnící zákazníkovi za jeho osobní účasti. Délka tohoto kroku je závislá na době, kterou si zákazník zarezervoval.

Posledním krokem je platba zákazníka za poskytnutou službu. Zákazník může platit hotově, kontaktní a bezkontaktní platební kartou přes platební terminál, pomocí poukazů vydanými společnostmi, kartou Benefit Plus a poukazy Sodexo.

## 10 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Marketingový výzkum je proveden pomocí dotazníkového šetření. Dotazník je složen ze 14 otázek, které jsou všechny uzavřené. Cílem dotazníku je ověřit níže definované hypotézy a získat doplňující informace pro rozhodování v oblasti marketingu společnosti.

Dotazník byl šířen online formou pomocí nástroje Google formuláře. Korespondenti dotazníku jsou klienti sledované společnosti, lidé, kteří podnik v minulosti navštívili anebo lidé, kteří podnik nikdy nenavštívili. Dotazník je rozdělen na dvě sekce, v první sekci na otázky odpovídali pouze zákazníci a bývalí zákazníci, v druhé sekci odpovídali všichni respondenti.

Celkový počet korespondentů je 210, 102 dotazníků bylo vyplněno současnými zákazníky nebo lidmi, kteří podnik již navštívili, a 108 dotazníků vyplnili ti lidé, kteří podnik nikdy nenavštívili.

Hypotézy marketingového výzkumu jsou:

H1: Zákazníci jsou převážně spokojeni se službami poskytovanými Centrem masáží a rehabilitace.

H2: Většina respondentů, kteří jsou zákazníci, využívají rezervační systém.

H3: Marketing společnosti zajišťuje povědomost o společnosti.

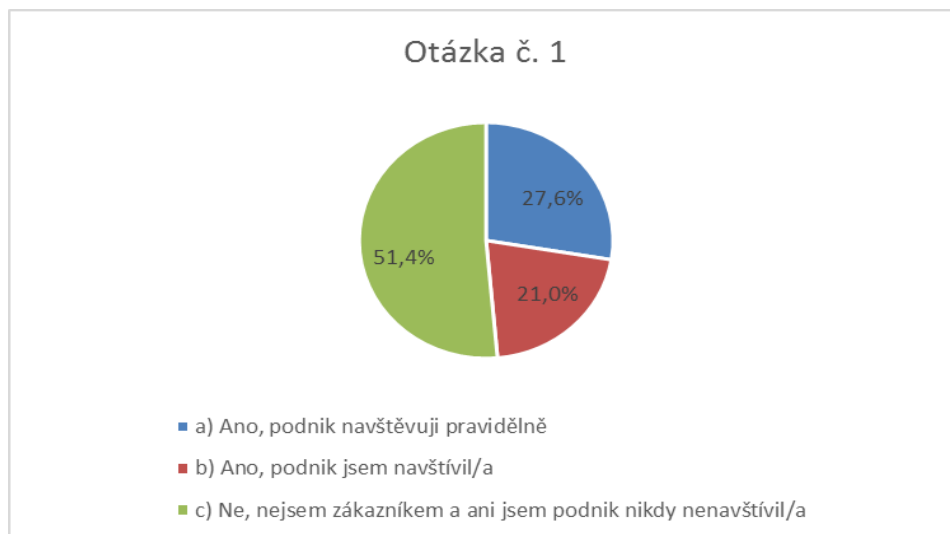
H4: Zákazníci společnosti preferují masáže před fyzioterapeutickými službami.

H5: Pro návštěvu provozoven nabízející masérské a rehabilitační služby lidé volí čas od 11:00 – 16:00.

Otázky jsou vyhodnoceny v rámci kapitol, které jsou zaměřeny na hlavní témata dotazníku. První otázka dotazníku je filtrační, rozděluje respondenty na současné, bývalé a potenciální zákazníky. Vyhodnocení odpovědí na 1. otázku je uvedeno v tabulce 17 a graficky znázorněno grafem.

Tabulka 16 – rozdělení respondentů (vlastní zpracování)

Odpovědi na 1. otázku	Relativní četnost	Absolutní četnost
a) Ano, podnik navštěvuji pravidelně	27,6%	58
b) Ano, podnik jsem navštívil/a	21,0%	44
c) Ne, nejsem zákazníkem a ani jsem podnik nikdy nenavštívil/a	51,4%	108



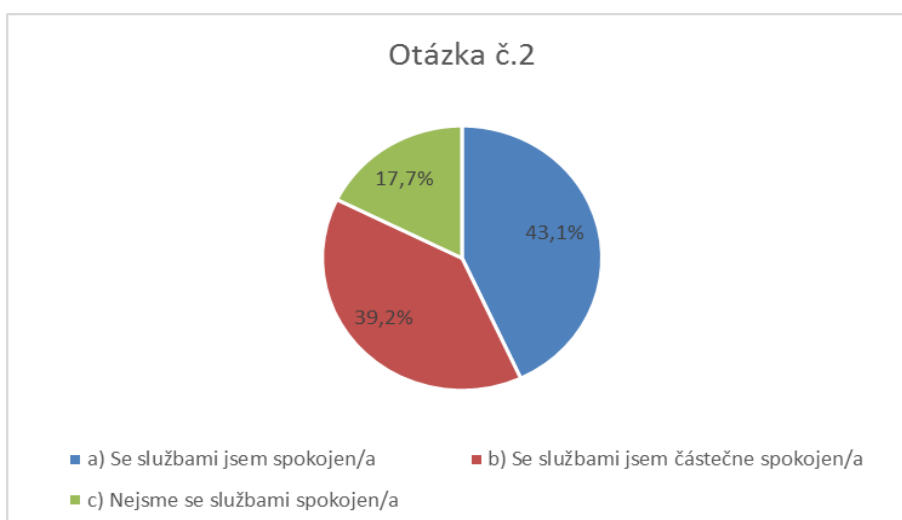
Obrázek 6 – grafické zobrazení rozdělení respondentů (vlastní zpracování)

### 10.1 Spokojenost se službami společnosti

V této podkapitole jsou vyhodnoceny 2. a 3. otázka dotazníku, obě tyto otázky měly za cíl zjistit, zda jsou zákazníci spokojeni se službami poskytovanými společností.

Tabulka 17 – spokojenost se službami (vlastní zpracování)

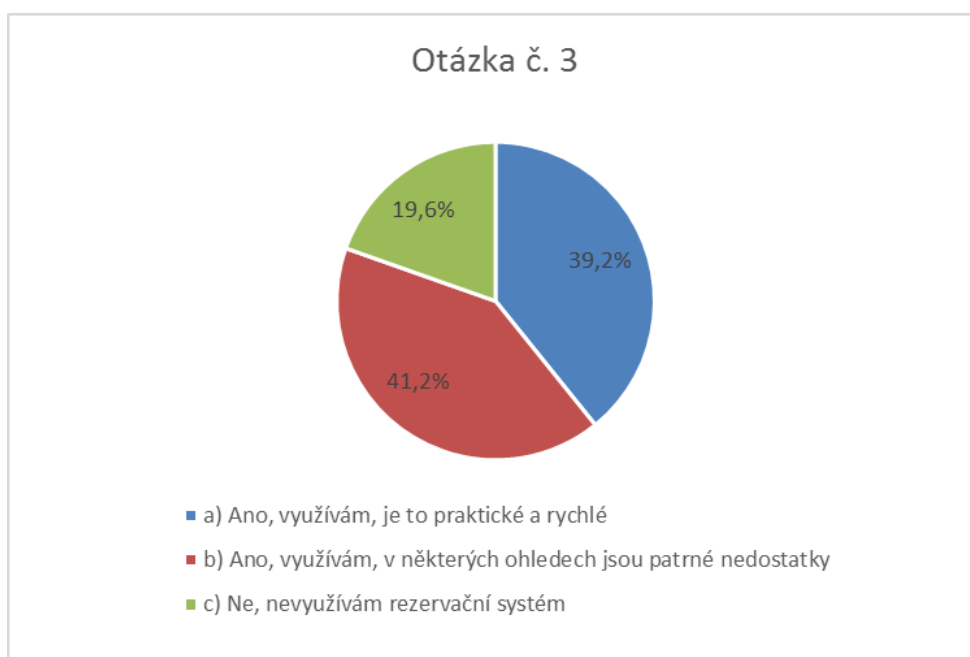
Odpovědi na 2. otázku	Relativní četnost	Absolutní četnost
a) Se službami jsem spokojen/a	43,1%	44
b) Se službami jsem částečně spokojen/a	39,2%	40
c) Nejsme se službami spokojen/a	17,7%	18



Obrázek 7 – grafické zobrazení spokojenosti se službami (vlastní zpracování)

Tabulka 18 - využití rezervačního systému (vlastní zpracování)

Odpovědi na 3. otázku	Relativní četnost	Absolutní četnost
a) Ano, využívám, je to praktické a rychlé	39,2%	40
b) Ano, využívám, v některých ohledech jsou patrné nedostatky	41,2%	42
c) Ne, nevyžívám rezervační systém	19,6%	20



Obrázek 8 – grafické zobrazení využití online rezervací (vlastní zpracování)

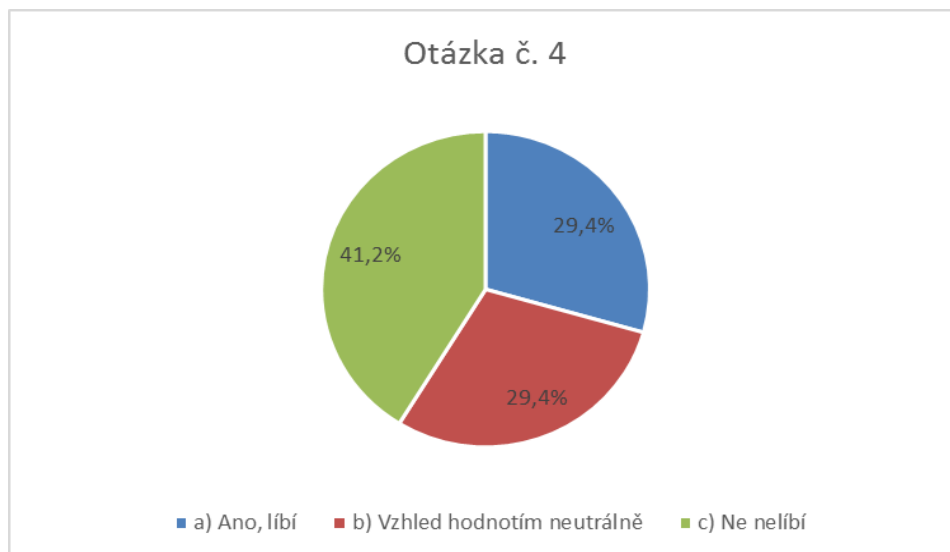
Je patrné, že zákazníci jsou se službami podniku spokojeni nebo částečně spokojeni. Rezervační systém, usnadňující rezervování si termínu služby, zákazníci ve větší míře využívá, avšak 42 uživatelů systému z celkové počtu 82 uživatelů, pozoruje na rezervačním systému nedostatky.

## 10.2 Marketing společnosti

Cílem této podkapitoly je vyhodnotit odpovědi na dotazníkové otázky 4 a 5, tyto otázky zkoumají názor zákazníků na určité prvky marketingu.

Tabulka 19 – vzhled grafických materiálů – vizitek, voucherů, permanentek, apod. (vlastní zpracování)

Odpovědi na 4. otázku	Relativní četnost	Absolutní četnost
a) Ano, líbí	29,4%	30
b) Vzhled hodnotím neutrálně	29,4%	30
c) Ne nelíbí	41,2%	42

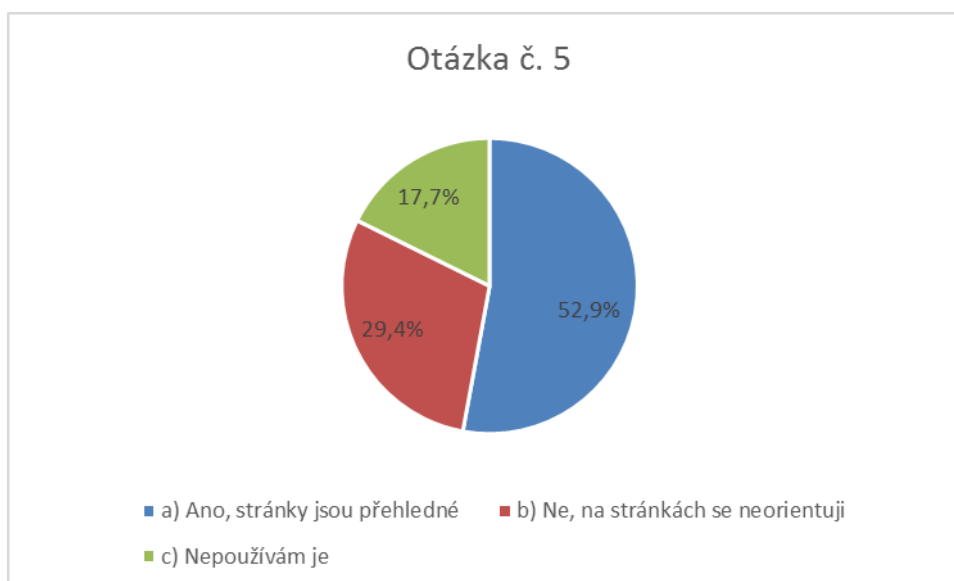


Obrázek 9 - grafické vyhodnocení vzhledu vizitek, apod. (vlastní zpracování)

Ze získaných odpovědí je patrné, že z cca 40 % se vzhled propagační materiálům zákazníkům nelíbí, ze zbylé části respondentů se polovině vzhled líbí, druhá polovina označila vzhled za neutrální. Vyhodnocení otázky č. 5 je uvedeno následovně:

Tabulka 20 – přehlednost webové stránky společnosti (vlastní zpracování)

Odpovědi na 5. otázku	Relativní četnost	Absolutní četnost
a) Ano, stránky jsou přehledné	52,9%	54
b) Ne, na stránkách se neorientuji	29,4%	30
c) Nepoužívám je	17,7%	18



Obrázek 10 - grafické zobrazení přehlednosti webových stránek (vlastní zpracování)

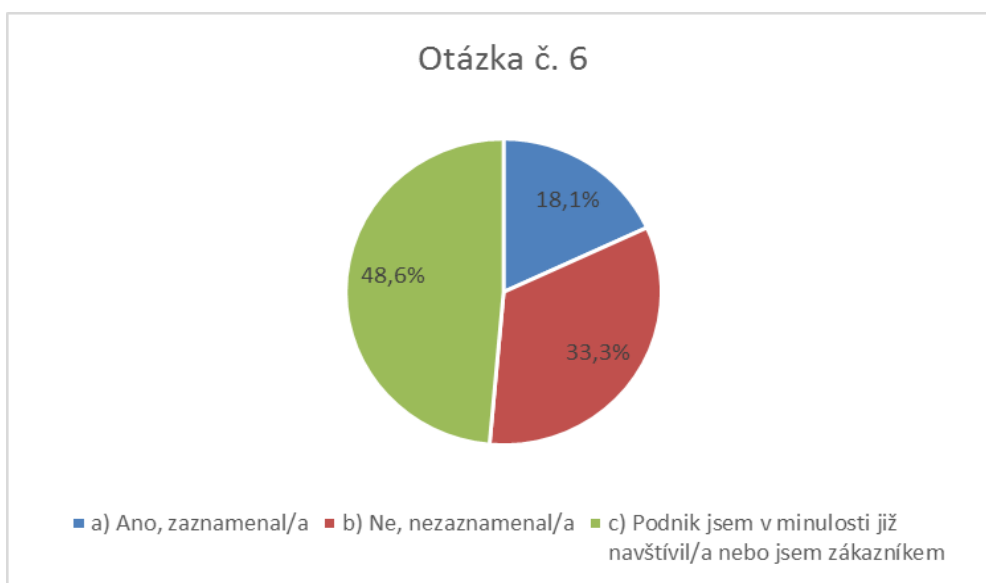
Zákazníci navštěvující internetové stránky společnosti je označili ve větší části za přehledné.

### 10.3 Povědomí o společnosti

Získání informace o tom, zda veřejnost z Olomouce a okolí zná sledovanou společnost, hodnotí otázka č. 6. Vyhodnocení této otázky je následující:

Tabulka 21 – povědomí o společnosti (vlastní zpracování)

Odpovědi na 6. otázku	Relativní četnost	Absolutní četnost
a) Ano, zaznamenal/a	18,1%	38
b) Ne, nezaznamenal/a	33,3%	70
c) Podnik jsem v minulosti již navštívil/a nebo jsem zákazníkem	48,6%	102



Obrázek 11 - grafické zobrazení povědomí o společnosti (vlastní zpracování)

Z odpovědí vyplývá, že veřejnost z větší části sledovanou společnost zatím nezaznamenala. Z těch respondentů, kteří nejsou zákazníci a společnost nikdy nenavštívili, jich ze 108 odpovídajících 38 společnost zná a 70 z nich společnost nezná.

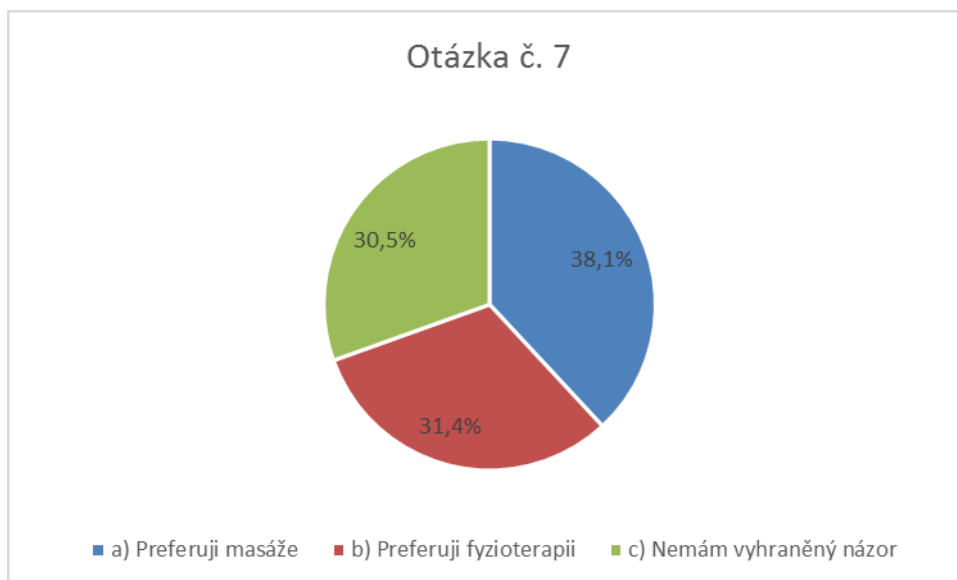


## 10.4 Dostupnost služeb

Obsahem podkapitoly je vyhodnocení otázek 7 a 8. Sedmá otázka zjišťuje, který typ služeb je více preferován, cílem osmé otázky je získat odpovědi ohledně preferované provozní doby.

Tabulka 22 – výběr typu služeb (vlastní zpracování)

Odpovědi na 7. otázku	Relativní četnost	Absolutní četnost
a) Preferuji masáže	38,1%	80
b) Preferuji fyzioterapii	31,4%	66
c) Nemám vyhraněný názor	30,5%	64



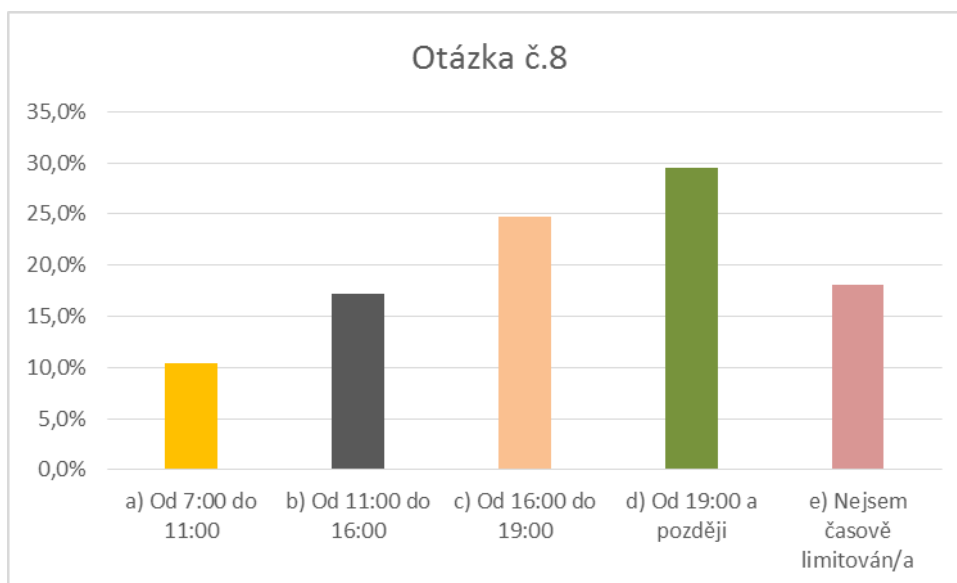
Obrázek 12 - grafické zobrazení výběru typu služeb (vlastní zpracování)

Z přijatých odpovědí nelze vyvodit jednoznačný názor, 38,1 % respondentů preferuje masáže, 31,4 % preferuje fyzioterapii a zbytek na toto téma nemá vyhraněný názor.

Vyhodnocení osmé otázky je uvedeno následovně:

Tabulka 23 – volba provozní doby (vlastní zpracování)

Odpovědi na 8. otázku	Relativní četnost	Absolutní četnost
a) Od 7:00 do 11:00	10,5%	22
b) Od 11:00 do 16:00	17,1%	36
c) Od 16:00 do 19:00	24,8%	52
d) Od 19:00 a později	29,5%	62
e) Nejsem časově limitován/a	18,1%	38



Obrázek 13 - grafické zobrazení volby provozní doby (vlastní zpracování)

Z vyhodnocených odpovědí vyplývá, že pro zákazníky masérských a rehabilitačních podniků je nejvíce atraktivní provozní doba v odpoledních hodinách, v největší míře od 19:00 a později.

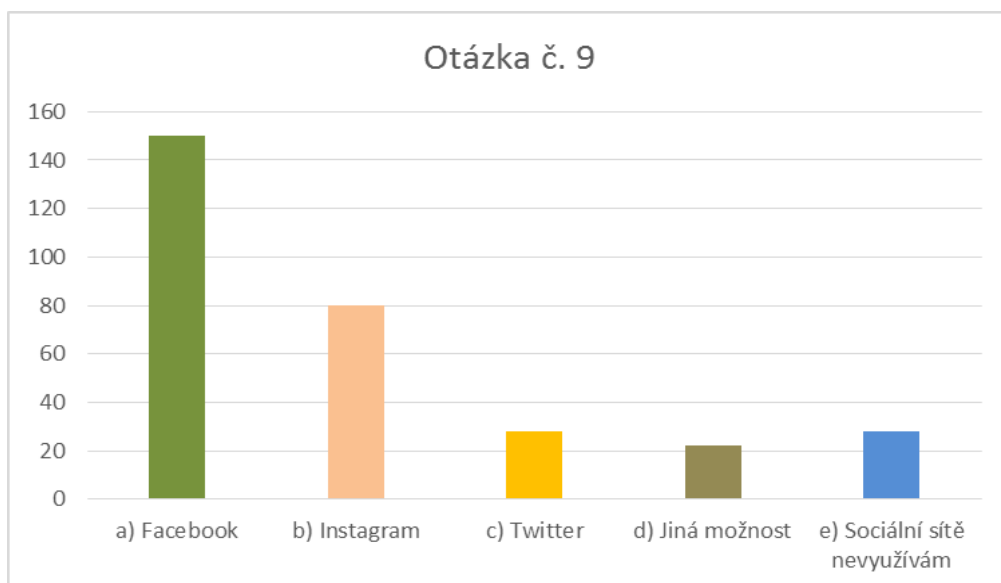
## 10.5 Doplnující informace

Tato podkapitola je zaměřena na vyhodnocení otázek, které se týkají doplňujících témat. Otázka č. 9 zjišťuje, zda respondenti využívají sociální sítě a popřípadě jaké. U této otázky bylo možné zvolit více odpovědí. Cílem otázky č. 10 je posoudit, zda respondenti využívají služby jiných masérských či rehabilitačních provozoven.

Vyhodnocení otázky č. 9 je uvedeno následovně:

Tabulka 24 – využívání sociálních sítí (vlastní zpracování)

Odpovědi na 9. otázku	Počet hlasů
a) Facebook	150
b) Instagram	80
c) Twitter	28
d) Jiná možnost	22
e) Sociální sítě nevyžívám	28



Obrázek 14 - grafické zobrazení využívání sociálních sítí (vlastní zpracování)

Z odpovědí je patrné, že nejvíce využívanou sociální sítí je Facebook, v druhé řadě Instagram. Jen malá část respondentů zvolila možnost, že sociální sítě nevyžívá.

Následující tabulka obsahuje vyhodnocení otázky č. 10.

Tabulka 25 – využívání konkurenčních služeb (vlastní zpracování)

Odpovědi na 10. otázku	Relativní četnost	Absolutní četnost
Ano, navštěvuji	110	52,40%
Ne, nenavštěvuji	100	47,60%

Konkurenci navštěvuje cca polovina respondentů, jak je patrné z vyhodnocení odpovědí.

## 10.6 Struktura korespondentů

V poslední kapitole týkající se vyhodnocení dotazníku, jsou znázorněny odpovědi na otázky týkající se sociologické struktury respondentů. Jsou to otázky 11 – 14.

Otázka č. 11 zjišťuje pohlavní respondentů.

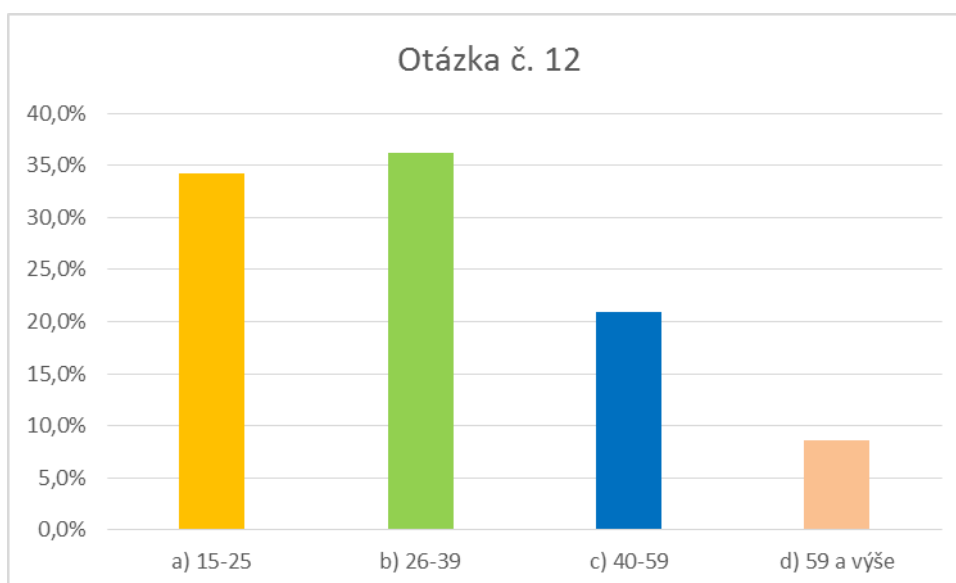
Tabulka 26 – pohlaví respondentů (vlastní zpracování)

Odpovědi na 11. otázku	Relativní četnost	Absolutní četnost
a) Žena	106	55,5%
b) Muž	104	49,5%

Otázka č. 12 se zabývá věkem respondentů. Odpovědi jsou znázorněny v následující tabulce a grafu:

Tabulka 27 – věk respondentů (vlastní zpracování)

Odpovědi na 12. otázku	Relativní četnost	Absolutní četnost
a) 15-25	34,3%	72
b) 26-39	36,2%	76
c) 40-59	20,9%	44
d) 59 a výše	8,6%	18

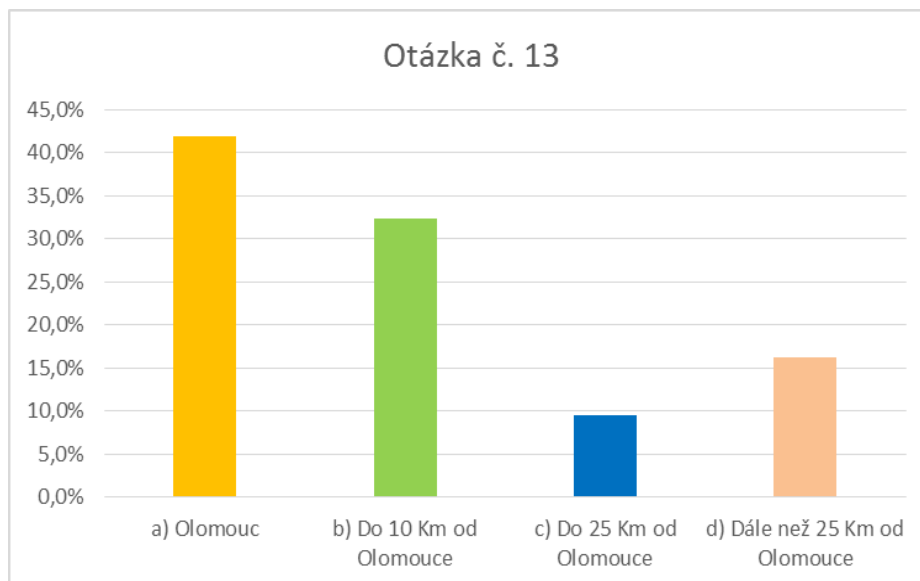


Obrázek 15 - grafické zobrazení věku respondentů (vlastní zpracování)

Otázka č. 13 zjišťuje místo bydliště respondentů, největší počet jich zvolilo jako jejich místo bydliště Olomouc a druhá v pořadí nejvíce volená možnost je bydliště do 10 km od Olomouce.

Tabulka 28 – místo bydliště respondentů (vlastní zpracování)

Odpovědi na 13. otázku	Relativní četnost	Absolutní četnost
a) Olomouc	41,9%	88
b) Do 10 Km od Olomouce	32,4%	68
c) Do 25 Km od Olomouce	9,5%	20
d) Dále než 25 Km od Olomouce	16,2%	34

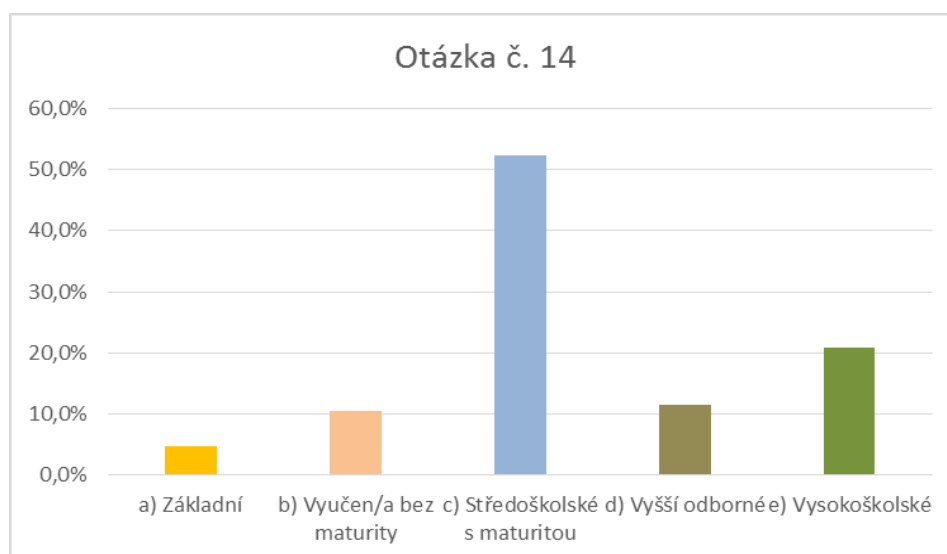


Obrázek 16 - grafické zobrazení bydliště respondentů (vlastní zpracování)

Poslední otázka dotazníku se dotazovala na nejvyšší dosažené vzdělání, získané odpovědi jsou znázorněny následovně:

Tabulka 29 – dosažené vzdělání respondentů (vlastní zpracování)

Odpověď	Relativní četnost	Absolutní četnost
a) Základní	4,8%	10
b) Vyučen/a bez maturity	10,5%	22
c) Středoškolské s maturitou	52,4%	110
d) Vyšší odborné	11,4%	24
e) Vysokoškolské	20,9%	44



Obrázek 17 - grafické zobrazení vzdělání respondentů (vlastní zpracování)

## 10.7 Vyhodnocení hypotéz dotazníku

Hypotézy dotazníku byly stanoveny následovně:

H1: Zákazníci jsou převážně spokojeni se službami poskytovanými Centrem masáží a rehabilitace – tuto hypotézu lze na základě dosažených odpovědí potvrdit.

H2: Většina respondentů, kteří jsou zákazníci, využívají rezervační systém – tato hypotéza je na základě výsledků dotazníku potvrzena.

H3: Marketing společnosti zajišťuje povědomost o společnosti – tato hypotéza potvrzena není, veřejnost o sledované společnost povědomí z větší části nemá.

H4: Zákazníci společnosti preferují masáže před fyzioterapeutickými službami – hypotézu nelze jasně potvrdit, ze zaslaných odpovědí nelze stanovit jednoznačný závěr.

H5: Pro návštěvu provozoven nabízející masérské a rehabilitační služby lidé volí čas od 11:00 – 16:00 – hypotéza potvrzena není, lidé preferují zejména odpolední čas, a to od 19:00 a později.

Na základě zamítnutých hypotéz jsou v projektové části práce odvozeny opatření, jejichž účelem je tyto oblasti vykazující nedostatky, na základě vhodných kroků vyřešit.

## 11 PROJEKT MARKETINGOVÉHO ŘÍZENÍ

Pro aplikaci projektu marketingové řízení je využit marketingový plán, který mimo plánování marketingových aktivit zahrnuje i projektové prvky, jako je časová, nákladová a riziková analýza. Marketingovému plánu předchází definování cílů projektu, ze kterého pak jednotlivé kroky plánu vychází.

### 11.1 Cíle projektu

Cíle projektu marketingového řízení v Centru masáže a rehabilitace jsou zpracovány na základě výsledků uskutečněných analýz a dotazníkového šetření. Cílem projektu je úprava stávající marketingové strategie tak, aby společnost získávala nové zákazníky, udržela si ty stávající a zvýšilo se povědomí o Centru masáže a rehabilitace u obyvatelů Olomouce a blízkého okolí. Konkrétní marketingové cíle jsou definovány v rámci marketingové plánu, podkapitoly 11.4.

### 11.2 Marketingový plán

Marketingový plán je důležitý nástroj pro plánování marketingových aktivit. Je složen z osmi kroků, mezi které patří úvodní shrnutí, definování marketingových cílů, popis nového marketingového mixu, popis akčních programů, systém měření a kontroly, nákladová, časová a riziková analýza.

### 11.3 Shrnutí

Účelem marketingového plánu je koordinace marketingových aktivit společnosti, které vedou ke splnění určených cílů. Některé kroky jsou vypracovány již v rámci předešlých analýz. Cílový trh, na kterém společnost působí, je trh masážních a fyzioterapeutických služeb v oblasti Olomouce a blízkého okolí. Konkurence společnosti je popsána Porterovou analýzou pěti sil v podkapitole 9.3.

Silné a slabé stránky týkající se marketingu společnosti jsou uvedeny v rámci SWOT analýzy v podkapitole 9.1. Silné stránky jsou: kvalifikovaný a profesionální personál, komplexní nabídka služeb, dobré umístění provozovny, online rezervační systém, přehledné a moderní webové stránky. Slabé stránky jsou: není přiřazena odpovědnost za marketing,

nízká koncentrace na marketing, malý podnik, starší vzhled budovy a provozovny, využití omezeného počtu komunikačních kanálů.

V rámci zmíněné SWOT analýzy je jako nedílná součást zpracována i analýza příležitostí a hrozeb. Mezi hlavní příležitostmi podniku patří: trend zvýšené péče o zdraví, stárnoucí populace, úspěch při přidělení projektu, nedostatečná kapacita center poskytující zdravotní služby hrazené pojišťovny, větší využití internetu starší populací. Hrozby podniku tvoří: vliv konkurence, legislativní omezení, zvyšující se požadavky zákazníků a změna zákaznických preferencí.

### 11.4 Marketingové cíle

Vize: Vytvoření rehabilitačního a masérského centra, vyhledávaného zákazníky na základě poskytování vysoce kvalitních služeb a jedinečné přátelské atmosféry.

Marketingové cíle:

1. Zvýšení počtu klientů do konce trvání projektu (únor 2018) o 20% z celkového počtu klientů.
2. Zvýšení povědomí u potenciálních klientů o společnosti o 30 % do konce trvání projektu (únor 2018).

Stávající počet zákazníků je podle statistik podniku cca 450. Pro splnění cíle je tedy očekáván růst počtu zákazníků na 540.

Z výsledků dotazníkové řešení vyplynulo, že 64,8 % odpovídajících lidí sledovanou společnost nezná. Jedná se o omezený vzorek, přesto přibližně vykazuje jaký je stav této situace. Pro splnění cíle se očekává stav, kdy přibližně polovina respondentů bude společnost znát.

Oblasti, které je nutné v rámci projektu marketingového řízení, přehodnotit a zlepšit je zejména přiřazení odpovědnosti za marketingové aktivity podniku a úprava marketingové komunikace vůči zákazníkům.

### 11.5 Marketingový mix

Nový marketingový mix vychází z výsledků analýz a dotazníkové šetření a částečně ze současného marketingového mixu společnosti.



### 11.5.1 Place

V rámci distribuce služby jako jsou masáže a fyzioterapie, přenos služby od poskytovatele na zákazníka probíhá v odborně vybavených místnostech provozovny společnosti. Z výsledků dotazníku je patrné, že zákazníci by uvítali rozšíření provozní doby ve večerních hodinách. Provozní doba bude prodloužena ve dnech úterý, středa a čtvrtek, a to do 20:00. Potřeba personálního obsazení je řešena posunem směny masérek a fyzioterapeutek a prodloužením pracovního úvazku jedné z masérek.

### 11.5.2 Price

Společnost poskytuje služby, které podle ceny dělí na služby s příplatkem a služby bez příplatku. Služby bez příplatku jsou např. klasická masáž nebo souhrn měkkých technik u fyzioterapie. Služby s příplatkem jsou služby dražší, využívající specifické techniky či pomůcky. Obsahem marketingových sdělení bývá především propagace variant s příplatkem. Ceník nabízených služeb je uveden v rámci popisu současného marketingového mixu společnosti. V případě ceníku nejsou uskutečněny žádné změny.

Možnost dosáhnout zvýhodněnou cenu při předplacení tří jednotek volně zvolených procedur, bude společnost poskytovat nadále. Jedná se o 15% slevu. Sleva 25 % je poskytována klientům stacionáře a speciální základní a praktické školy.

### 11.5.3 Promotion

Dosavadní propagace společnosti probíhala na základě webových stránek společnosti, inzercí na online katalogích služeb, spouštění akcí na slevových portálech, optimalizováním webových stránek pro vyhledávání a zaslání newsletterů současným zákazníkům. Z výsledků dotazníkového šetření je patrné, že současná propagace není dostačující. Je nutné ji podpořit využitím dalších nástrojů, resp. komunikačních kanálů.

V rámci projektu marketingového řízení bude nově využita venkovní reklama. Jsou zvoleny dvě formy reklamy, první možností je vytisknutí reklamních letáků, které budou umístěny na frekventovaných místech v prostředí Olomouce. Dále je jako součást reklamy využito citylightů, což jsou osvětlené nosiče venkovní reklamy, umístěné např. na zastávkách MHD, podchodech, pěších zónách a parkovištích. Popis využití dvou výše zmíněných forem reklamy je uveden následovně:

- Reklamní letáky: Pro návrh a tisk reklamních letáků je jako dodavatel zvolena společnost Chciletaky.cz. Velikost letáků je A3 a A4, od každého 100 kusů. Cena za 100 kusů velikosti A3 je 900 Kč a za 100 kusů velikosti A4 je cena 490 Kč. Reklamní letáky budou umístěny na vývěsných plochách, v blízkosti zastávek MHD, na parkovištích u obchodních domů. Drobné náklady na lepidlo a dopravu po Olomouci jsou vyčísleny na 500 Kč. Letáky budou vylepeny v rámci výkonu marketingového pracovníka.
- Citilighty: vhodným poskytovatelem této reklamy v Olomouci je společnost Ares CZ – venkovní reklama. Pronájem jedné reklamní tabule citilightu 3500 Kč měsíčně, v ceně je zahrnut návrh, tisk a montáž.

#### 11.5.4 Physical environment

Z výsledku výzkumu vyplynulo, že grafické materiály jako vizitky, informační letáky, permanentky apod. používané v provozovně, se zákazníkům spíše nelíbí.

Informační letáky umístěné v provozovně, budou přepracovány interně v rámci výkonu nově zřízené pozice marketingové pracovníka. Pracovník materiály navrhne, nechá je schválit jednatelem a vytiskne podnikovou tiskárnou.

Zpracování vizitek je s ohledem na náročnější tisk a výrobu pro interní řešení nevhodné. Z toho důvodu bude návrh a zpracování uskutečněno formou zakázky u společnosti Topvizitky.cz. Tato společnost nabízí nejvýhodnější ceny v porovnání s její konkurencí. Při tisku 500 ks vizitek je cena 1,40 Kč za kus, celkem je to tedy 700 Kč za 500 ks vizitek.

#### 11.5.5 People

V rámci tohoto nástroje dojde k rozšíření pracovního týmu o pracovníka s marketingovým zaměřením. Budou mu svěřeny úkoly spadající pod oblast marketingu, které byly dříve vykonávány jednatelem nebo částečně recepcí a dále mu budou přiděleny aktivity nové. Zaměstnanci bude přiřazena odpovědnost za některé kroky v rámci projektu marketingového řízení a marketingu ve společnosti obecně.

V souvislosti s prodloužením provozní doby dojde k reorganizaci průběhu pracovní doby některých zaměstnanců s ohledem na požadavky zákazníků. Začátek a konec pracovní doby

daných zaměstnanců je posunut o dvě hodiny. V pondělí, středu a čtvrtěk tak bude zajištěn provoz do 20:00.

### **11.5.6 Product**

Nabídka služeb společnosti je široká, obsahuje masérské, fyzioterapeutické služby, infra-saunu a skupinová cvičení. Na základě domluvy s jednotlivou pracovnící lze kombinovat prvky z jednotlivých technik, tak aby bylo docíleno spokojenosti zákazníka. Kompletní popis procedur a technik je uveden v rámci popisu současného marketingového mixu, v podkapitole 9.2.6. V rámci produktového mixu nedojde ke změně.

### **11.5.7 Process**

V závislosti na úpravě marketingové komunikace dojde podle plánu k větší efektivitě prvního kroku, kterým je zaujetí zákazníka. Touto úpravou je myšleno posílení propagace služeb a společnosti pomocí využití venkovní reklamy a propagace společnosti na síti Facebook. S ohledem na zřízení marketingové pozice je důležité, aby byl nový marketingový pracovník informován o důležitých aspektech celého procesu poskytnutí služby zákazníkovi, tak, aby měl přesné podklady při vykonávání své pozice.

## **11.6 Akční programy**

Jednotlivé akční programy vychází z opatření uvedených v marketingovém mixu. Realizace těchto aktivit je klíčová pro dosažení cílů, které jsou v rámci projektu marketingového řízení stanoveny. Pro každý akční program jsou definovány jejich cíle, nutné dílčí kroky, osobní odpovědnost za provedení daného akčního programu, vynaložené náklady v rámci programu a časové rozmezí potřebné pro realizaci.

### **11.6.1 Zřízení pozice marketingového pracovníka**

První akční program se zabývá zřízením pozice marketingového pracovníka. Pracovník bude odpovědný za aktivity v rámci projektu, proto budou při výběrovém řízení na potenciální adepty kladeny nároky, ve formě znalosti oblasti marketingu a zkušeností v této oblasti. Podrobnosti tohoto kroku jsou popsány v následující tabulce:

Tabulka 30 - Akční program – pozice marketingového pracovníka (vlastní zpracování)

Akční program 1 – Zřízení pozice marketingového pracovníka	
Cíl	Zajištění marketingového pracovníka, který bude odpovědný za aktivity v oblasti marketingu společnosti
Dílčí kroky	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definování pracovní pozice</li> <li>2. Výběrové řízení, přijetí zaměstnance</li> <li>3. Zaučení zaměstnance</li> <li>4. Přiřazení odpovědnosti</li> <li>5. Vykonávání marketingových aktivit</li> </ol>
Osobní odpovědnost	Jednatel společnosti
Náklady	<p>Měsíční mzda nového zaměstnance: 17 000 Kč za 0,7 pracovního úvazku</p> <p>Celková mzda v rámci trvání celého projektu: 122 500 Kč</p>
Termín realizace	<p>Červenec – Srpen 2017: přípravná fáze - definování pracovní pozice, výběrové řízení, zaučení zaměstnance a přiřazení odpovědnosti.</p> <p>Září 2017 – konec projektu: vykonávání marketingových aktivit pracovníkem</p>

### 11.6.2 Úprava grafických materiálů

Druhým akčním programem je úprava grafických materiálů, program je rozepsán v rámci tabulky 33.

Tabulka 31 – Akční program: Úprava grafických materiálů (vlastní zpracování)

Akční program 2 – Úprava grafických materiálů	
Cíl	Zavedení nového designu grafických materiálů – vizitek, voucherů a permanentek.
Dílčí kroky	<p>Zadání zakázky společnosti Topvizitky na tisk a zpracování vizitek.</p> <p>Návrh designu voucherů a permanentek.</p>

	Schválení designu materiálů jednatelem společnosti Tisk a ořez materiálů marketingovým pracovníkem
Osobní odpovědnost	Marketingový pracovník, jednatel společnosti
Náklady	700 Kč za 500 ks vizitek 400 Kč za tisk voucherů a permanentek - při nákladech 6 Kč za jednu A4
Termín realizace	Září 2017 – přípravná fáze Říjen 2017 – realizace programu

### 11.6.3 Propagace společnosti na sociální síti Facebook

Třetím akčním programem je zřízení stránky na sociální síti Facebook a spuštění propagace společnosti na této síti. Detaily programu jsou rozepsány v následující tabulce.

Tabulka 32 – Akční program: Propagace na síti Facebook (vlastní zpracování)

Akční program 3 – Propagace společnosti na sociální síti Facebook	
Cíl	Založení účtu na sociální síti Facebook, za účelem marketingové komunikace s aktuálními i potencionálními zákazníky.
Dílčí kroky	Založení a vyplnění účtu, nahrání propagačních fotografií, vyplnění nutných informací Spuštění reklamy za účelem získání fanoušků Pravidelné vkládání obsahu – informací, slevových akcí, fotek, atd.
Osobní odpovědnost	Marketingový pracovník
Náklady	1000 Kč
Termín realizace	Říjen 2017 – přípravná fáze Listopad 2017 – konec projektu: vkládání obsahu, propagace společnosti

### 11.6.4 Venkovní reklama společnosti, letáky a citylight

V rámci akčního programu 4 je vytvořena a umístěna venkovní reklama, podrobné informace jsou popsány v tabulce.

Tabulka 33 - Akční program: Venkovní reklama společnosti (vlastní zpracování)

Akční program 4 – Venkovní reklama společnosti, letáky a citylight	
Cíl	Umístění venkovní reklamy s cílem zaujmout nové zákazníky
Dílčí kroky	<p>Zpracování a rozmístění reklamních letáků:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zadání zakázky společnosti Chciletaky.cz</li> <li>• Schválení návrhu designu letáků</li> <li>• Rozmístění letáků po frekventovaných místech v Olomouci – letákové plochy, zastávky, parkoviště, obchodní domy, čekárny ordinací lékařů, apod.</li> </ul> <p>Pronájem citylightů:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zadání požadavku na návrh designu citylightu</li> <li>• Schválení návrhu vzhledu citylightu</li> </ul>
Osobní odpovědnost	Marketingový pracovník, jednatel společnosti
Náklady	<p>900 Kč za 100 ks letáků A3, 490 Kč za 100 ks letáků A4</p> <p>500 Kč za drobné náklady – lepidlo, doprava po Olomouci</p> <p>10500 Kč za tři měsíce pronájmu citylightu</p>
Termín realizace	<p>Říjen 2017 – přípravná fáze</p> <p>Listopad 2017 – Leden 2018 – průběžné umístování reklamy v terénu</p>

### 11.6.5 Rozšíření provozní doby do pozdějších hodin

Posledním akčním programem v pořadí je rozšíření provozní doby do večerních hodin. K rozšíření pracovní doby dojde ve dny: pondělí, středa a čtvrtek, a to do 20:00. Přesné detaily o tom, jak tento program bude probíhat, je uvedeno v následující tabulce:

Tabulka 34 - Akční program: Rozšíření provozní doby (vlastní zpracování)

Akční program 5 – Rozšíření provozní doby do pozdějších hodin	
Cíl	Přizpůsobení provozní doby do večerních hodin
Dílčí kroky	Přeorganizování pracovní doby zaměstnanců recepcce Aktualizace informace na webových stránkách a ostatních místech, kde je provozní doba uvedena Zaslání newsletteru o této novince klientům společnosti
Osobní odpovědnost	Marketingový pracovník, jednatel společnosti
Náklady	-
Termín realizace	Září 2017: přípravná fáze Říjen 2017 – konec projektu: trvání programu

## 11.7 Nákladová analýza

V následující tabulce jsou shrnuty celkové náklady projektu, tvoří je položky vycházející z jednotlivých akčních programů:

Tabulka 35 – nákladová analýza projektu (vlastní zpracování)

<b>Akční program 1 – Zřízení pozice marketingového pracovníka</b>	
Celkové personální náklady za tuto pozici:	136 000 Kč
<b>Akční program 2 – Úprava grafických materiálů</b>	
Návrh designu a tisk vizitek:	700 Kč
Návrh designu voucherů a permanentek a jejich tisk:	400 Kč
<b>Akční program 3 – Propagace společnosti na sociální síti Facebook</b>	
Umístění reklamy:	1000 Kč
<b>Akční program 4 – Venkovní reklama společnosti, letáky a citylight</b>	
Návrh a tisk letáků A3:	900 Kč
Návrh a tisk letáků A4:	490 Kč
Drobné náklady – lepidlo, doprava po Olomouci	500 Kč
Návrh a pronájem citylightu:	10 500 Kč
<b>Akční program 5 – Rozšíření provozní doby do pozdějších hodin</b>	
-	-
<b>Celkové náklady projektu:</b>	<b>150 490 Kč</b>

Celkové náklady projektu jsou 150 490 Kč. Celková hodnota se může v drobné míře v průběhu projektu změnit, jedná se totiž o ceny naplánované. Snahou je samozřejmě náklady udržet v takové výši, v jaké byly stanoveny, popř. je snížit.

Pozice marketingového pracovníka bude pokračovat i po ukončení projektu. Náklady na tuto pozici budou z projektových nákladů přeřazeny mezi běžné personální náklady podniku. Také i propagace na síti Facebook bude probíhat také i po ukončení projektu.

### 11.7.1 Návratnost projektu

Plánovaný nárůst zákazníků je stanoven na 20 %, což tvoří cca 90 nových zákazníků. Při průměrné útratě jednoho zákazníka za jeden měsíc ve výši 500 Kč a celkovém trvání projektu 8 měsíců, jsou odhadované tržby v rámci projektu vyčísleny na 360 000. Po odečtení běžných nákladů na poskytnutí služby ve výši 250 Kč z uváděných 500 Kč, celkově tedy 180 000 Kč, je zbylý zisk projektu odhadován na 180 000 Kč. Odhadované náklady na projekt by tedy podle plánu měly být tím ziskem pokryty a projekt je rentabilní.

Pro návratnosti investice je vypočítána návratnost ROI – Return on Investment. (Businessvize, ©2010)

$$ROI = \frac{(\text{Čistý zisk} - \text{Počáteční investice})}{\text{Počáteční investice}} * 100 = \frac{(216\,000 - 180\,000)}{180\,000} * 100 = 20\%$$

Návratnosti investice v rámci projektu je 20 %.

### 11.8 Časová analýza

Celkové trvání projektu je 8 měsíců, průběh projektu zahrnuje roky 2017 a 2018. Časová náročnost jednotlivých kroků je znázorněna na následujícím harmonogramu. Pro znázornění je využito tabulky, ve které je zobrazena časová osa a průběh jednotlivých akčních programů.

Průběh akčních programů se rozlišuje na přípravnou a realizační fázi. Vínově červenou je znázorněna přípravná fáze programu, světle zelenou pak samotná realizace či průběh. Např. v případě programu Úpravy grafických materiálů je v září 2017 v přípravné fázi, v říjnu je tato aktivita realizována.



Tabulka 36 – časová analýza projektu (vlastní zpracování)

Rok	2017						2018	
Měsíc	7.	8.	9.	10.	11.	12.	1.	2.
Zřízení pozice marketingového pracovníka								
Úprava grafických materiálů								
Propagace společnosti na sociální síti Facebook								
Venkovní reklama společnosti, letáky a citylight								
Rozšíření provozní doby do pozdějších hodin								

Z tabulky je patrné trvání jednotlivých programů. Kroky, které trvají do konce projektu, budou s vysokou pravděpodobností pokračovat i po jeho skončení, pokud tedy projekt dosáhne svých cílů.

### 11.9 Riziková analýza

V této analýze jsou identifikována možná rizika, která s určitou pravděpodobností brání dosažení stanovených cílů. Těmito riziky jsou zejména: nedodržení požadovaných nároků novým zaměstnancem, neúspěšnost reklamy, nedodržení časového plánu, neefektivní fungování vztahů mezi marketingovým pracovníkem, jednatelem a ostatními zaměstnanci. Uvedeným rizikům je v rámci následující tabulky přiděleno vážené hodnocení. Závažnost dopadu je hodnocena na stupnici 1-5, kdy 1 je nejnižší závažnost a 5 je nejvyšší závažnost. Pravděpodobnost výskytu je hodnocena v rozmezí od 0,10 (velmi nízká pravděpodobnost) do 0,90 (velmi vysoká pravděpodobnost). Rizika jsou vyčíslena v následující tabulce:

Tabulka 37 – riziková analýza projektu (vlastní zpracování)

	Závažnost dopadu	Pravděpodobný výskyt	Vážené hodnocení
Nedodržení požadovaných nároků novým zaměstnancem	4	0,30	1,2
Neúspěšnost reklamy	4	0,40	1,6
Nedodržení časového plánu	3	0,25	0,75
Překročení naplánovaných nákladů	4	0,25	1,0
Neefektivní fungování vztahů mezi marketingovým pracovníkem, jednatelem a ostatními zaměstnanci	4	0,30	1,2

Největším rizikem je podle výsledků analýzy neúspěšnost reklamy, druhým nejvýznamnějším rizikem je nedodržení požadovaných nároků novým zaměstnancem a zároveň neefektivní fungování vztahů mezi marketingovým pracovníkem, jednatelem a ostatními zaměstnanci.

Návrhy pro eliminaci rizika jsou:

- Nedodržení požadovaných nároků novým zaměstnancem – pozici marketingového pracovníka jsou přiděleny nároky, jejichž plnění se od pracovníka očekává. Pro eliminaci rizika neplnění těchto nároků je nutné přesně definovat nároky na zaměstnance, usnadnit adaptační proces a zaměstnance řádně zaučit v podnikových oblastech, se kterými přichází v rámci své pozice do kontaktu.
- Neúspěšnost reklamy – pro eliminaci tohoto rizika je důležité navrhnout vhodný design reklamních ploch a pro umístění využít frekventovaných míst. Při značné neúspěšnosti připadá v úvahu změnit celkový koncept reklamy.
- Nedodržení časového plánu – toto riziko je v porovnání s ostatními riziky méně závažné, pro jeho eliminaci je důležité důsledně dodržovat stanovený časový plán. Při možném vzniku hrozby je nutné ihned vykonat potřebná opatření, vedoucí k nápravě.
- Překročení naplánovaných nákladů – rozpočet sledované společnosti je s ohledem na její velikost omezený, proto je důležité pečlivě kontrolovat projektové náklady, a při jejich přesáhnutí ihned diskutovat možnosti, kterými se tomu dá zamezit.
- Neefektivní fungování vztahů mezi marketingovým pracovníkem, jednatelem a ostatními zaměstnanci – v rámci eliminace tohoto rizika je důležité specifikovat, jakou formou bude probíhat součinnost mezi jednotlivými pozicemi ve firmě. Při vzniklých problémech ve spolupráci, je důležité situaci rozebrat a stanovit pomocná opatření.

### 11.10 Systém měření a kontroly

Kontrola jednotlivých kroků projektu, je jeho nedílnou součástí. Kontrola je velmi důležitá pro dosažení celkových marketingových a dílčích cílů v rámci jednotlivých programů. Kontrolu lze rozdělit na předběžnou, průběžnou a závěrečnou.

1. **Předběžná kontrola** – jedná se o kontrolu ještě před realizací projektu, jde o to, aby všechny zúčastněné a odpovědné osoby v projektu zhodnotily, zda jsou cíle dosažitelné a navržená řešení efektivní. Předběžná kontrola je řešena jen s jednatelem, protože přijetí marketingový pracovníka, je obsahem prvního kroku projektu.
2. **Průběžná** – tento typ kontroly probíhá na principu srovnávání plánu spolu s nákladovou a časovou analýzou se skutečným stavem. Kontrolováno je i průběžné plnění plánů. Kontrola je nastavena na měsíční bázi
3. **Závěrečná** – kontrola dosažených výsledků po ukončení projektu. Je zahrnuto i zhodnocení výsledků po ukončení jednotlivých programů. Cíle projektu byly stanoveny následovně: zvýšení počtu klientů do konce trvání projektu (únor 2018) o 15 % z celkového počtu klientů a zvýšení povědomí u potencionálních klientů o společnosti o 15 % do konce trvání projektu (únor 2018). Výsledky prvního cíle budou vyhodnoceny na základě porovnání stavu počtu klientů před začátkem projektu, a po jeho ukončení. Výsledky druhého cíle budou vyhodnoceny na základě dotazníkového řešení.

## ZÁVĚR

Marketing se stává více sledovanou podnikovou oblastí i u společností, které primárně nepodnikají jen za účelem dosažení zisku. Mezi takové společnosti patří i Centrum masáží a rehabilitace. Zlepšení úrovně marketingového řízení zmíněné společnosti je předmětem této práce.

Teoretická část práce tvoří podklad pro navazující analytickou a projektovou část. Poznátky, které jsou v teoretické části popsány, souvisí s tematikou marketingového řízení společnosti, která poskytuje zdravotní služby.

Po vypracování a zhodnocení situační analýzy podniku a dotazníkového šetření, byly zjištěny problémové oblasti v marketingu a marketingovém řízení společnosti. Situační analýza zahrnovala zhotovení SWOT analýzy, PEST analýzy a Porterovy analýzy konkurenčních sil. Oblasti, které byly identifikovány jako problémové, jsou nedostatečné personální zajištění marketingu ve společnosti, propagace společnosti pouze v internetovém prostředí, nedostatečná úroveň designu grafických materiálů a nízká pozornost věnovaná marketingu obecně.

V rámci projektové části byly stanoveny cíle, kterými obecně jsou nárůst počtu klientů a zvýšení povědomí o dané společnosti. V závislosti na identifikovaných problémových oblastech, byly vybrány a definovány akční programy, jejichž uskutečnění povede ke splnění určených cílů. Celkový rozpočet pro akční programy byl kalkulován na 150 490 Kč a celkové trvání projektu je stanoveno na 8 měsíců. Rozpočet byl stanoven s ohledem na omezené finanční možnosti společnosti. Projekt byl mimo nákladovou a časovou analýzu podroben i rizikové analýze. Podle vypočtené návratnosti je projekt rentabilní. Jako významná rizika byly identifikovány rizika jako neúspěšnost reklamy, nedodržení očekávaných nároků marketingovým pracovníkem a nefunkční vztahy mezi marketingem a ostatními agendami ve společnosti.

Na základě uvedených výsledků, lze konstatovat, že cíl práce, stanovený jako analyzování stavu marketingového řízení ve sledované společnosti a následné navrhnutí opatření vedoucích ke zlepšení úrovně marketingového řízení, byl dosažen.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-1535-3.
- FILL, Chris, 2013. *Marketing communications: brands, experiences and participation*. Sixth edition. Pearson Education Limited. ISBN 978-0-273-77054-1.
- FORET, Miroslav, 2011. *Marketingová komunikace*. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3432-0.
- HAIMOWITZ, Ira J, 2011. *Healthcare Relationship Marketing: Strategy, Design and Measurement*. Gower. ISBN 978-0-566-09217-6.
- HANZELKOVÁ, Alena, 2009. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 9788024726908.
- KAPOOR, Ramneek, Justin PAUL a Biplab HALDER, 2011. *Services marketing: concepts*. New Delhi: Tata McGraw Hill Education. ISBN 978-007-0700-697.
- KARLÍČEK, Miroslav, 2013. *Základy marketingu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4208-3.
- KINCL, Jan, 2004. *Marketing podle trhů*. Praha: Alfa Publishing. Management studium. ISBN 80-868-5102-8.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. [4. vyd.]. Překlad Tomáš Juppa, Martin Macheck. Praha: Grada. ISBN 9788024741505.
- KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.
- MCDONALD, Malcolm a Hugh WILSON, 2012. *Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace*. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0014-8.
- PHILIP KOTLER, Gary Armstrong, 2014. *Principles of marketing*. 15th ed., global ed. Boston: Pearson. ISBN 978-0-273-78699-3.
- PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ, 2010. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8.

- SVOZILOVÁ, Alena, 2016. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0075-0.
- THOMAS, Richard K, 2008. *Health services marketing: a practitioner's guide*. New York, NY: Springer. ISBN 03-877-3604-2.
- VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA, 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
- VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2008. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 9788024727219.
- ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2010. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.
- ZLÁMAL, Jaroslav a Jana BELLOVÁ, 2005. *Ekonomika zdravotnictví*. Brno: Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů. ISBN 80-701-3429-1.

Internetové zdroje:

- Centrum masáže a rehabilitace, ©2017. *Centrum masáže a rehabilitace* [online]. [cit. 2017-02-20]. Dostupné z: <http://www.jitro-sluzby.cz/index.php?p=fyzioterapie>
- HDP, národní účty, ©2017. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2017-02-11]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/hdp\\_narodni\\_ucty](https://www.czso.cz/csu/czso/hdp_narodni_ucty)
- Indexy spotřebitelských cen - inflace, ©2017. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2017-02-11]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/indexy-spotrebitelskych-cen-inflace-leden-2017>
- Masáže, ©2017. *Centrum masáže a rehabilitace* [online]. [cit. 2017-02-20]. Dostupné z: <http://www.jitro-sluzby.cz/index.php?p=masaze>
- Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity, ©2017. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2017-02-11]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-leden-2017>
- Nezaměstnanost v Olomouckém kraji v lednu vzrostla na 6,1 pct, ©2017. *Finance.cz* [online]. [cit. 2017-02-13]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/485863-nezamestnanost-v-olomouckem-kraji-v-lednu-vzrostla-na-6-1-pct/>
- O Olomouckém kraji, ©2017. *Olomoucký kraj* [online]. [cit. 2017-02-13]. Dostupné z: <https://www.kr-olomoucky.cz/o-olomouckem-kraji-cl-1362.html>

Poskytování zdravotních služeb, ©2011. *Česká lékařská komora* [online]. [cit. 2017-02-11]. Dostupné z: <http://www.lkcr.cz/poskytovani-zdravotnich-sluzeb-435.html>

Ukazatelé rentability, ©2010. *Business vize* [online]. [cit. 2017-04-01]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/ukazatele-rentability>

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 - Porterův model pěti sil .....	35
Obrázek 2 – Centrum masáže a rehabilitace .....	39
Obrázek 3 – ukázka webových stránek společnosti.....	61
Obrázek 4 – prostředí provozovny sledované společnosti.....	62
Obrázek 5 – ukázka rezervačního systému Centra masáže a rehabilitace.....	67
Obrázek 6 – grafické zobrazení rozdělení respondentů .....	69
Obrázek 7 – grafické zobrazení spokojenosti se službami .....	69
Obrázek 8 – grafické zobrazení využití online rezervací.....	70
Obrázek 9 - grafické vyhodnocení vzhledu vizitek, apod.....	71
Obrázek 10 - grafické zobrazení přehlednosti webových stránek .....	71
Obrázek 11 - grafické zobrazení povědomí o společnosti .....	72
Obrázek 12 - grafické zobrazení výběru typu služeb.....	73
Obrázek 13 - grafické zobrazení volby provozní doby .....	74
Obrázek 14 - grafické zobrazení využívání sociálních sítí .....	75
Obrázek 15 - grafické zobrazení věku respondentů.....	76
Obrázek 16 - grafické zobrazení bydliště respondentů .....	77
Obrázek 17 - grafické zobrazení vzdělání respondentů .....	77



**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 – SWOT analýza .....	33
Tabulka 2 – faktory SWOT analýzy .....	41
Tabulka 3 – SWOT analýza - vnitřní prostředí .....	45
Tabulka 4 – SWOT analýza – vnější prostředí .....	46
Tabulka 5 – souhrn výsledku SWOT analýzy .....	46
Tabulka 6 – hodnocení síly stávající konkurence .....	51
Tabulka 7 – hodnocení síly substitutů .....	53
Tabulka 8 – hodnocení vlivu zákazníků .....	54
Tabulka 9 – hodnocení síly dodavatelů .....	55
Tabulka 10 – hodnocení síly vstupu nových konkurentů .....	56
Tabulka 11 – souhrn výsledků Porterovy analýzy pěti sil .....	57
Tabulka 12 – ceník masáží Centra masáží a rehabilitace .....	59
Tabulka 13 – ceník fyzioterapie Centra masáží a rehabilitace .....	59
Tabulka 14 – zaměstnanci Centra masáží a rehabilitace .....	63
Tabulka 15 – Proces poskytnutí služby .....	66
Tabulka 17 – rozdělení respondentů .....	68
Tabulka 18 – spokojenost se službami .....	69
Tabulka 19 - využití rezervačního systému .....	70
Tabulka 20 – vzhled grafických materiálů – vizitek, voucherů, permanentek, apod. ....	70
Tabulka 21 – přehlednost webové stránky společnosti .....	71
Tabulka 22 – povědomí o společnosti .....	72
Tabulka 23 – výběr typu služeb .....	73
Tabulka 24 – volba provozní doby .....	73
Tabulka 25 – využívání sociálních sítí .....	74
Tabulka 26 – využívání konkurenčních služeb .....	75
Tabulka 27 – pohlaví respondentů .....	75
Tabulka 28 – věk respondentů .....	76
Tabulka 29 – místo bydliště respondentů .....	76
Tabulka 30 – dosažené vzdělání respondentů .....	77
Tabulka 31 - Akční program – pozice marketingového pracovníka .....	84
Tabulka 33 – Akční program: Úprava grafických materiálů .....	84

---

Tabulka 34 – Akční program: Propagace na síti Facebook .....	85
Tabulka 35 - Akční program: Venkovní reklama společnosti .....	86
Tabulka 36 - Akční program: Rozšíření provozní doby .....	87
Tabulka 37 – nákladová analýza projektu.....	87
Tabulka 38 – časová analýza projektu .....	89
Tabulka 39 – riziková analýza projektu.....	89

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazníkové šetření

## **PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ**

**Název dotazníku:** Marketing společnosti Centrum masáže a rehabilitace

Vážení respondenti,

rád bych Vás požádal o vyplnění tohoto dotazníku, který je zaměřen na marketing společnosti Centrum masáže a rehabilitace, sídlící v Olomouci, Mozartově ulici 43. Cílem dotazníkového šetření je ověření, zda je marketing firmy účinný a zákazníci jsou s poskytovanými službami spokojeni. Výsledky budou dále využity pro účely mé diplomové práce. Vyplnění dotazníku je anonymní.

Jsem velmi vděčný za Váš čas a ochotu věnovanou vyplnění tohoto dotazníku.

Bc. Stanislav Havlík – Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, FAME

1. Jste zákazníkem Centra masáže a rehabilitace, nebo jste jej někdy navštívil/a? Pokud volíte možnost c) pokračujte prosím dále od otázky č. 6

- a) Ano, podnik navštěvuji pravidelně
- b) Ano, podnik jsem navštívil/a
- c) Ne, nejsem zákazníkem a ani jsem podnik nikdy nenavštívil/a

2. Jaká je Vaše spokojenost se službami poskytovanými v Centru masáže a rehabilitace?

- a) Se službami jsem spokojen/a
- b) Se službami jsem částečně spokojen/a
- c) Nejsem se službami spokojen/a

3. Využíváte online rezervační systém, jak jej případně hodnotíte?

- a) Ano, využívám, je to praktické a rychlé
- b) Ano, využívám, v některých ohledech jsou patrné nedostatky
- c) Ne, nevyžívám rezervační systém

4. Líbí se Vám propagační materiály (vizitky, letáky, cedule, apod.) společnosti?

- a) Ano, líbí
- b) Vzhled hodnotím neutrálně
- c) Ne, nelíbí

5. Orientujete se na webových stránkách Centra?

- a) Ano, stránky jsou přehledné
- b) Ne, na stránkách se neorientuji
- c) Nepoužívám je

6. Zaznamenali jste někdy existenci Centra masáží a rehabilitace? Pokud jste již někdy podnik navštívili nebo jste zákazníkem, zvolte prosím možnost C)

- a) Ano, zaznamenal/a
- b) Ne, nezaznamenal/a
- c) Podnik jsem v minulosti již navštívil/a nebo jsem zákazníkem

7. Preferujete spíše masáže nebo fyzioterapeutické techniky a cviky?

Pro vysvětlení:

Masáž je formou terapie, při které se působením na svaly a tkáň léčí zranění, zmírňuje se bolest, zlepšuje se krevní oběh, uvolňuje stres a napětí.

Fyzioterapie je obor zdravotnické činnosti. Zabývá se diagnostikou, léčbou a prevencí poruch pohybového systému.

- a) Preferuji masáže
- b) Preferuji fyzioterapii
- c) Nemám vyhraněný názor

8. Jaká provozní doba Vám vyhovuje v případě návštěvy provozoven tohoto typu služeb?

- a) Od 7:00 do 11:00
- b) Od 11:00 do 16:00
- c) Od 16:00 do 19:00
- d) Od 19:00 a později
- e) Nejsem časově limitován/a

9. Využíváte sociální síť, pokud ano, jakou?

- a) Facebook
- b) Instagram
- c) Twitter
- d) Jiná možnost
- e) Sociální síť nevyužívám

10. Navštěvujete jiné podniky poskytující fyzioterapeutické či masérské služby?

- a) Ano, navštěvuji
- b) Ne, nenavštěvuji

11. Jste:

- a) Žena
- b) Muž

12. Do jaké věkové kategorie patříte:

- a) 15-25
- b) 26-39
- c) 40-59
- d) 60 a výše

13. Jaké je Vaše místo bydliště?

- a) Olomouc
- b) Do 10 km od Olomouce
- c) Do 25 Km od Olomouce
- d) Dále než 25 km od Olomouc

14. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) Základní
- b) Vyučen/a bez maturity
- c) Středoškolské s maturitou
- d) Vyšší odborné
- e) Vysokoškolské