

# Projekt zvýšení konkurenceschopnosti podniku XYZ

Bc. Petra Rösnerová

---

Diplomová práce  
2014

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2013/2014

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Petra Rösnerová**  
Osobní číslo: **M12948**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a marketing**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt zvýšení konkurenceschopnosti podniku XYZ**

Zásady pro vypracování:

## Úvod

### I. Teoretická část

- Zpracujte teoretická východiska vztahující se k problematice konkurenceschopnosti.

### II. Praktická část

- Popište a analyzujte současný stav podniku se zaměřením na jeho konkurenční schopnost na trhu.
- Na základě provedené analýzy vypracujte projekt zvýšení konkurenceschopnosti podniku.
- Projekt podrobte nákladové, rizikové a časové analýze.

## Závěr

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

**Seznam odborné literatury:**

**DAHLEN, Micael, Fredrik LANGE a Terry SMITH. Marketing Communications: A Brand Narrative Approach. 1st Edition. Chichester: John Wiley and Sons, 2010, 606 s. ISBN 978-0-470-31992-5.**  
**EGAN, John. Marketing Communications. 1st Edition. London: Cengage Learning EMEA, 2007, 467 s. ISBN 978-1-84480-121-3.**  
**JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.**  
**VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb: efektivně a moderně. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.**

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Josef Kubík, CSc.  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání diplomové práce: 22. února 2014  
Termín odevzdání diplomové práce: 2. května 2014

Ve Zlíně dne 22. února 2014

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
děkanka



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

# PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

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

---

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

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

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

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

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

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



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

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně 28.4.2014

Röšnerová

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

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

## **ABSTRAKT**

Cílem této diplomové práce je vytvoření projektu zvýšení konkurenceschopnosti podniku. Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou.

V teoretické části je nejprve vymezen marketing a konkurenceschopnost. Poté jsou uvedeny informace o marketingovém mixu. Konec teoretické části je věnován metodám hodnocení konkurenceschopnosti.

Praktická část je složena z části analytické a projektové. V analytické části je představen podnik a je provedena analýza jeho marketingového mixu a analýza současného stavu prostředí. Následuje projekt zvýšení konkurenceschopnosti podniku, který je vytvořen na základě informací získaných z analýz. Projekt je podroben nákladové, rizikové a časové analýze.

Klíčová slova: marketing, služba, konkurence, konkurenceschopnost, marketingový mix, produkt, cena, distribuce, komunikace, PEST analýza, Porterova analýza, SWOT analýza.

## **ABSTRACT**

The aim of this diploma thesis is to create a project how to increase the competitiveness in a company. This diploma thesis is divided into theoretical and practical part.

In the theoretical part is defined marketing and competitiveness. Then information about the marketing mix are given. The end of the theoretical part is devoted to evaluation methods of competitiveness.

The practical part consists of an analytical and project part. In the analytical part is introduced the company and made the analysis of its marketing mix and analysis of the current state of the surrounding. Then there is a project how to increase the competitiveness in a company, which is formed on the basis of information obtained from the analytical part. The project is subject to cost, risk and time analysis.

Keywords: marketing, service, competition, competitiveness, marketing mix, product, price, distribution, communication, PEST analysis, Porter analysis, SWOT analysis.

Děkuji vedoucímu mé diplomové práce doc. Ing. Josefu Kubíkovi, CSc. za odborné vedení práce a čas, který mi věnoval.

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

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>11</b>
<b>1 TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>12</b>
<b>1 VYMEZENÍ MARKETINGU A KONKURENCESCHOPNOSTI.....</b>	<b>13</b>
1.1    MARKETING .....	13
1.1.1    Marketing služeb .....	14
1.2    KONKURENCESCHOPNOST .....	15
<b>2 MARKETINGOVÝ MIX .....</b>	<b>16</b>
2.1    PRODUKT.....	18
2.2    CENA.....	21
2.3    DISTRIBUCE.....	24
2.4    KOMUNIKACE.....	26
2.4.1    Reklama.....	28
2.4.2    Podpora prodeje.....	29
2.4.3    Osobní prodej .....	30
2.4.4    Public relations.....	30
2.5    NOVÁ P MARKETINGOVÉHO MIXU .....	31
2.5.1    Lidé.....	31
2.5.2    Materiální prostředí .....	32
2.5.3    Procesy .....	32
<b>3 METODY HODNOCENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI.....</b>	<b>33</b>
3.1    PEST ANALÝZA.....	33
3.1.1    Politicko-právní faktory .....	33
3.1.2    Ekonomické faktory .....	34
3.1.3    Sociálně-kulturní faktory.....	34
3.1.4    Technologické faktory.....	34
3.2    PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL .....	35
3.2.1    Dodavatelé.....	36
3.2.2    Zákazníci .....	36
3.2.3    Substituty.....	36
3.2.4    Potenciální nové firmy .....	37
3.2.5    Konkurence v odvětví .....	37
3.3    SWOT ANALÝZA.....	38
3.3.1    Analýza vnitřního prostředí - silné a slabé stránky .....	39
3.3.2    Analýza vnějšího prostředí - příležitosti a hrozby.....	39
3.3.3    Základní strategie .....	40
<b>4 ZÁVĚREČNÉ SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....</b>	<b>41</b>



<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>42</b>
<b>5</b>	<b>PŘEDSTAVENÍ PODNIKU.....</b>	<b>43</b>
5.1	ZÁKLADNÍ ÚDAJE .....	43
5.2	HISTORIE .....	44
<b>6</b>	<b>ANALÝZA MARKETINGOVÉHO MIXU.....</b>	<b>45</b>
6.1	PRODUKT.....	45
6.2	CENA.....	53
6.3	DISTRIBUCE.....	55
6.4	KOMUNIKACE.....	56
6.4.1	Reklama.....	56
6.4.2	Podpora prodeje.....	57
6.4.3	Internetová komunikace .....	57
6.5	LIDÉ .....	59
6.6	MATERIÁLNÍ PROSTŘEDÍ.....	59
6.7	PROCESY .....	59
<b>7</b>	<b>ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PROSTŘEDÍ .....</b>	<b>60</b>
7.1	PEST ANALÝZA.....	60
7.1.1	Politicko-právní faktory .....	60
7.1.2	Ekonomické faktory .....	61
7.1.3	Sociálně-kulturní faktory.....	62
7.1.4	Technologické faktory.....	63
7.1.5	Shrnutí výsledků PEST analýzy .....	64
7.2	PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL .....	64
7.2.1	Dodavatelé.....	65
7.2.2	Zákazníci .....	66
7.2.3	Substituty.....	67
7.2.4	Potenciální nové firmy .....	68
7.2.5	Konkurenci v odvětví.....	69
7.2.6	Shrnutí výsledků Porterovy analýzy .....	70
7.3	SWOT ANALÝZA.....	70
7.3.1	Analýza vnitřního prostředí – silné a slabé stránky.....	71
7.3.2	Analýza vnějšího prostředí – příležitosti a hrozby .....	72
<b>8</b>	<b>ZÁVĚREČNÉ SHRNTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI .....</b>	<b>73</b>
<b>9</b>	<b>PROJEKT ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI.....</b>	<b>74</b>
9.1	NÁVRH PROJEKTU ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI PROSTŘEDNICTVÍM POŘÍZENÍ NOVÉHO STROJE .....	74
9.1.1	Charakteristika a cíl projektu .....	74
9.1.1	Realizace projektu .....	75
9.2	NÁKLADOVÁ ANALÝZA .....	83
9.2.1	Návratnost investice .....	84

9.3	RIZIKOVÁ ANALÝZA .....	88
9.4	ČASOVÁ ANALÝZA .....	89
<b>10</b>	<b>ZÁVĚREČNÉ SHRNU TÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI.....</b>	<b>94</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>95</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>97</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>103</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>104</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>105</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>106</b>

## ÚVOD

Získat nové zákazníky, ale zároveň si i udržet ty stávající, to je cíl naprosté většiny podniků. Splnění tohoto cíle však záleží na konkurenční schopnosti podniku, a ta je ovlivněna řadou faktorů.

Pokud chce být podnik úspěšný a konkurenceschopný, tak nestačí, aby se zaměřil pouze na samotný produkt, jeho kvalitu, cenu a distribuci, podstatná je také jeho marketingová komunikace. Pokud se jedná o podnik, který poskytuje služby, velkou roli mají také jeho zaměstnanci, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníky, a prostředí, ve kterém se služby zákazníkům poskytují. Podnik by měl mít neustále na paměti, že tou nejlepší reklamou je pro něj spokojený zákazník.

Konkurenceschopnost podniku ovlivňuje také jeho okolí, proto je pro podnik důležité situaci v jeho okolí monitorovat a vyhodnocovat. I když podnik může politické, ekonomické, sociální či technologické prostředí jen stěží výrazně ovlivnit, měl by tento vývoj sledovat, protože mu může lecco napovědět. V konkurenčním prostředí působí i mnoho sil. Lze mezi ně zařadit nejen již existující konkurenci v odvětví a vyjednávací sílu dodavatelů a zákazníků, ale samozřejmě také hrozbu substitutů či vstoupení nové konkurence na trh. I těmto silám by měl podnik věnovat svou pozornost.

Cílem této diplomové práce je vytvořit projekt zvýšení konkurenceschopnosti vybraného podniku.

Práce bude rozdělena na dvě základní části, a to na část teoretickou a praktickou. Úvodní kapitola teoretické části vymezí marketing a konkurenceschopnost. Následující kapitola poskytne informace o marketingovém mixu. Závěrečná kapitola teoretické části představí vybrané metody, pomocí kterých podniky mohou hodnotit svou konkurenční schopnost.

Praktická část bude složena z části analytické a projektové. Analytická část bude vycházet z poznatků získaných v teoretické části. Úvodní kapitola představí podnik. V dalších kapitolách budou provedeny analýzy, konkrétně analýza marketingového mixu a analýza současného stavu prostředí. Na základě informací získaných z těchto analýz bude poté navržen projekt zvýšení konkurenceschopnosti podniku, který bude podroben nákladové, rizikové a časové analýze.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 VYMEZENÍ MARKETINGU A KONKURENCESCHOPNOSTI

Marketing a konkurenceschopnost, dva pojmy, které se v současné době často skloňují v mnoha souvislostech. V první kapitole proto bude uvedeno vymezení marketingu i konkurenceschopnosti.

### 1.1 Marketing

Mnoho lidí si ještě stále pod pojmem marketing představuje pouze prodej a reklamu. Dnešní marketing je však potřebné chápat nikoliv ve starém významu jako schopnost přesvědčit a prodat, ale v novém významu uspokojování potřeb zákazníka. Cílem marketingu je tedy změnit akt prodeje v něco nadbytečného. Důležité je znát a chápat zákazníka tak dobře, aby mu výrobek či služba přesně odpovídala a prodávala se sama (Kotler, 2007, s. 38).

Marketing má základ ve vztazích se zákazníky. Znamená uvědomělé, na trh orientované vedení podniku, kdy je zákazník do jisté míry alfou i omegou podnikatelského procesu.

Cílem marketingu je prostřednictvím směny *uspokojovat potřeby, přání a poptávku zákazníků*, vytvořit pro zákazníky hodnoty, a tím zabezpečit splnění určených cílů podniku (Jakubíková, 2008, s. 40-41).

*Zákazníkem* je osoba, domácnost nebo organizace, která určitou formou platí za zboží či službu, aby jejím vlastnictvím nebo spotřebou získala určitý očekávaný užitek (Jakubíková, 2008, s. 40).

*Lidskou potřebou* se rozumí pociťovaný nedostatek a *lidské přání* představuje potřeby utvářené vnější kulturou a osobností jedince. Lidé mají omezené základní potřeby, ovšem jejich přání jsou neomezená. Zdroje k jejich splnění jsou ale omezené. Snaží se proto volit takové produkty, které jim za jejich vydané peníze přinesou největší uspokojení. Pokud jsou tato přání podložena schopností zaplatit, tedy kupní silou, jejich přání se změni v *poptávku* (Kotler, 2007, s. 40-41).

Marketing tedy tvoří integrovaný souhrn činností od provádění výzkumu trhu, analýzy prostředí, průzkumu potřeb a přání zákazníků a studia nákupního rozhodovacího procesu spotřebitelů přes koncepční činnosti, plánování, tvorbu produktu, volbu distribučních cest,

cenovou a kontraktační politiku až k promotion, marketingovému managementu a dalším činnostem (Jakubíková, 2008, s. 41).

### 1.1.1 Marketing služeb

Služba je aktivita nebo výhoda, kterou může jedna strana nabídnout druhé. Je v zásadě nehmotná a nepřináší vlastnictví. Její produkce může, ale také nemusí být spojena s fyzickým výrobkem (Vašítková, 2008, s. 13).

Nárůst významu služeb je v současnosti celosvětovým hospodářským trendem. Zatímco dříve byl prodej zboží doprovázen nabídkou služeb, dnes často platí opačný postup, nabídka služeb je doprovázena hmotným zbožím (Vašítková, 2008, s. 9).

Pro služby je charakteristické, že jsou nehmotné, neoddělitelné, proměnlivé, pomíjivé a nelze je vlastnit.

- **Nehmotnost** – služby nelze vystavit, ani před zakoupením prohlédnout, ochutnat, poslechnout nebo se jich dotknout.
- **Neoddělitelnost** – služby nelze oddělit od jejich poskytovatelů, ať už jsou to lidé nebo stroje.
- **Proměnlivost** – kvalita služeb závisí na tom, kdy, kde, jak a kým jsou poskytovány.
- **Pomíjivost** – služby nelze uskladnit pro pozdější prodej nebo použití.
- **Absence vlastnictví** – služby nelze vlastnit, protože při jejich poskytování nezískává zákazník žádné vlastnictví (Kotler, 2007, s. 710-717).

Při poskytování služeb je potřeba věnovat pozornost jak zaměstnancům, tak i zákazníkům, protože zisky podniku souvisí s jejich spokojeností. Byl proto vytvořen řetězec dosahování zisku ve službách, který je tvořen pěti články:

- **kvalita interních služeb** – výborný výběr a školení zaměstnanců, kvalitní pracovní prostředí a podpora osob, které pracují přímo se zákazníkem – výsledkem jsou ...
- **spokojení a produktivní pracovníci ve službách** – spokojenější, pracovitější a loajálnější zaměstnanci – výsledkem je ...



- *větší hodnota služeb* – účinnější a účelnější vytváření hodnoty pro zákazníka – výsledkem poté jsou ...
- *spokojení a loajální zákazníci* – zákazníci nakupují opakovaně a chlubí se ostatním – a výsledkem je ...
- *zdravý růst a zisky ze služeb* (Kotler, 2007, s. 719-720).

## 1.2 Konkurenceschopnost

Pojem konkurence lze dle slovníku cizích slov chápat jako soupeření, soutěžení, případně projev hospodářské soutěže a konkurenceschopností je schopnost prosadit se v určitém oboru v porovnání s ostatními.

Je tedy nezbytné uvědomovat si rozdíl mezi konkurencí a konkurenceschopností. *Konkurence je výsledkem* (produktem) aktivity podniku, zatímco *konkurenceschopnost je potenciálem* podniku (Mikoláš, 2005, s. 65).

Konkurenceschopnost je pojem, kterým se zabývá řada zahraničních i českých autorů. Níže jsou uvedeny definice z odlišných úhlů pohledu od několika českých autorů, kteří se této problematice věnují.

Jaroslav Jirásek ve své knize „Konkurenčnost: Vítězství a porážky na kolbišti trhu“ uvádí, že konkurenčnost je schopnost utkat se s předními konkurenty, obstát a zajistit si alespoň střednědobou prosperitu (Jirásek, 2001, s. 48).

Dalším českým autorem, který se zabývá konkurenceschopností, je Ludvík Čichovský. Ten ve své knize „Marketing konkurenceschopnosti“ definuje konkurenceschopnost jako pozitivní vlastnost konkurenta a jeho výsledný projev interakce s řadou a spektrem konkurentů v konkurenčním prostředí. Je tudíž faktorovým a vektorovým výsledkem působení konkurenčních sil konkurentů v konkurenčním prostředí (Čichovský, 2002, s. 13).

Konkurenceschopnosti se ve své knize „Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku“ věnuje také Zdeněk Mikoláš. Konkurenceschopnost popisuje jako potenciál, který se musí vyznačovat jak všeobecnými charakteristikami (existuje potenciál jako rozdíl mezi tím, co je, a tím, co může nebo musí být), tak i charakteristikou speciální (existuje externí konkurent podniku na straně nabídky nebo na straně poptávky) (Mikoláš, 2005, 33).

## 2 MARKETINGOVÝ MIX

Druhá kapitola bude věnována marketingovému mixu. Budou popsány jeho jednotlivé prvky, tedy produkt, cena, distribuce, marketingová komunikace a pozornost bude věnována také novým prvkům, mezi které patří lidé, materiální prostředí a procesy.

Marketingový mix je termín, který poprvé použil N. H. Borden v roce 1948. Šlo mu o jasné vyjádření skutečnosti, že marketingové aktivity nelze v podniku chápat jen jako sumu jednotlivých opatření, ale jako komplexní záležitost, kdy výsledný celek, pokud má být úspěšný, musí být harmonicky propojen (Foret, 2006, s. 167).

Dle Kotlera je marketingový mix soubor taktických nástrojů – výrokové, cenové, distribuční a komunikační politiky, které podniku umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu (Kotler a Armstrong, 2004, s. 105).

Marketingový mix tedy představuje soubor nástrojů, jejichž pomocí marketingový manažer utváří vlastnosti služeb, které jsou nabízeny zákazníkům. Jednotlivé prvky mixu lze namíchat v různé intenzitě i v různém pořadí. Slouží shodnému cíli: uspokojit potřeby a přání zákazníků a přinést podniku zisk (Vašítková, 2008, s. 26).

Původně byl marketingový mix složen ze čtyř prvků – v angličtině 4 P:

- **produkt** (product),
- **cena** (price),
- **distribuce** (place)
- a **marketingová komunikace** (promotion).

Použitím marketingového mixu v podnicích poskytujících služby se ale ukázalo, že tato čtyři P jsou pro účinné vytváření marketingového plánování nedostačující. Je to způsobeno zejména vlastnostmi služeb, které již byly zmíněny výše. Proto bylo potřebné k tradičnímu marketingovému mixu připojit další 3 P:

- **lidé** (people), kteří usnadňují vzájemnou interakci mezi poskytovatelem služeb,
- **materiální prostředí** (physical evidence), které pomáhá zhmotnění služby

- a *procesy* (processes), které usnadňují a řídí poskytování služeb zákazníkům (Vašítková, 2008, s. 26).

Koncepce 4 P, případně dalších P, se ale na trh dívá z hlediska prodávajícího, a ne z hlediska kupujícího. Zvažuje-li kupující určitou nabídku, nemusí ji vidět očima prodávajícího. Prodávající se dívá na 4 P jako na disponibilní nástroje prodeje, kterými působí na zákazníka. Kupující však chápe marketingové nástroje jako nositele spotřebitelského užítku (Jakubíková, 2008, s. 147).

V řadě vyspělých ekonomik vzniká nové tržní prostředí, které se vyznačuje dobře informovanými a náročnými zákazníky a spotřebiteli. Charakteristická je i celková proměnlivost a obtížná předvídatelnost konkurenční situace. Tradiční marketingová koncepce založená pouze na 4 P je proto za těchto podmínek již nedostatečně účinným nástrojem k ovládnutí trhu. Je tedy potřebné pracovat i s jinými podobami marketingového mixu, zejména se 4 C (Jakubíková, 2008, s. 148).

Každé z uvedených 4 P lze z hlediska kupujících označit za jedno ze 4 C, viz tabulka.

*Tab. 1. Vztah mezi 4 P a 4 C*

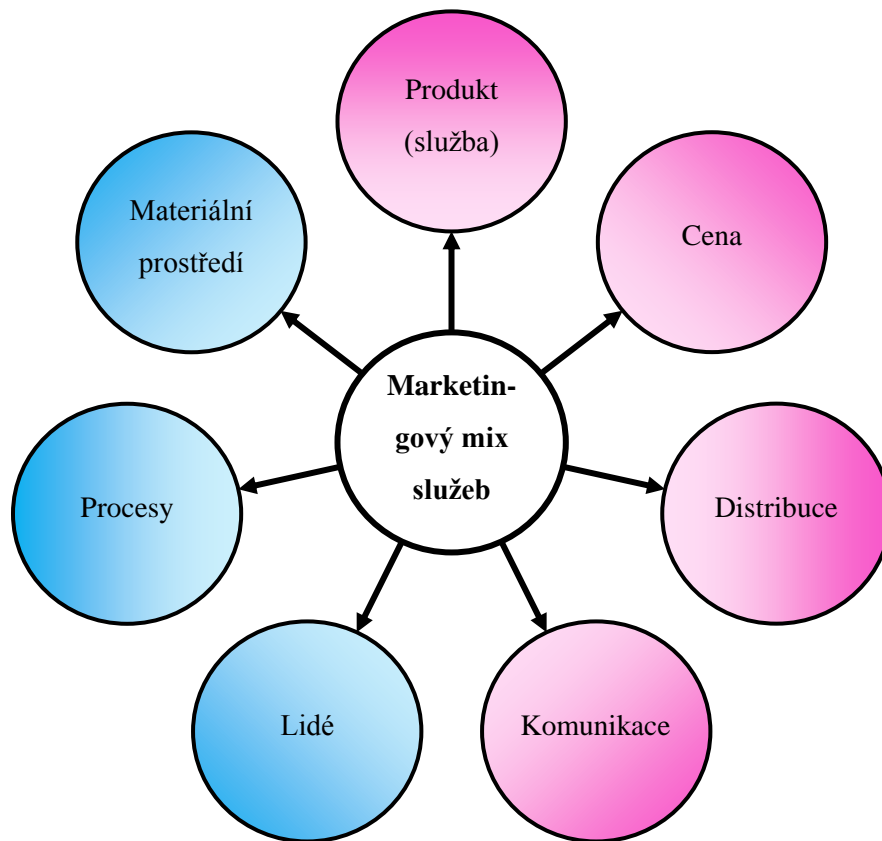
(vlastní zpracování)

Čtyři P	Čtyři C
produkt (product)	hodnota z hlediska zákazníka (customer value)
cena (price)	náklady pro zákazníka (cost to the customer)
místo (place)	pohodlí (convenience)
marketingová komunikace (promotion)	komunikace (communication)

V případě použití koncepce 4 C, jejímž autorem je Robert Lauterborn, podnik sděluje svým zákazníkům, jak velký užitek mohou při vynaložení určitých nákladů zakoupením produktu získat. Bere v úvahu také pohodlí, které zákazník stále častěji vyhledává a oceňuje, a dbá o oboustrannou, ne jen jednostrannou komunikaci, kdy podnik jednoznačně sám sděluje informace, které považuje ze své strany za nutné, respektive za nezbytné sdělit. Tradiční 4 P jsou tedy pohledem producenta hodnot a C tvoří tzv. zákaznický marketingový mix. V praxi se potvrzuje, že je vhodné pracovat s oběma koncepty (Jakubíková, 2008, s. 148).

Prvky marketingového mixu jsou vzájemně závislé a ovlivňují se, proto musí být marketingová strategie, taktika i konkrétní plán brány jako jejich vzájemná neoddělitelná kombi-

nace. Marketingový mix musí být sestaven v návaznosti na jednotlivé faktory prostředí a analýza prostředí i marketingového mixu jsou považovány za neustálý proces (Jakubíková, 2008, s. 151).



Obr. 1. Marketingový mix služeb  
(vlastní zpracování)

## 2.1 Produkt

Není náhodou, že se v marketingovém mixu začíná právě produktem. Především produkt a zejména jeho jádro totiž musí velmi přesně odrážet znalost situace na trhu.

Podle Americké marketingové asociace se za produkt považuje to, co lze na trhu nabízet k pozornosti, k získání, k používání nebo ke spotřebě a co má schopnost uspokojit přání nebo potřebu druhých lidí (Foret, 2006, s. 169).

Služba je produkt, který lze definovat jako soubor hmotných a nehmotných prvků, obsahujících funkční, sociální a psychologické užítky nebo výhody (Vašítková, 2008, s. 92).

*Služba obsahuje:*

- **materiální prvky** – jsou to hmotné složky služby, které službu doplňují či umožňují její poskytnutí,
- **smyslové požítky** – lze je rozpoznat našimi smysly: zvuky, vůně, barvy a podobně
- a **psychologické výhody nabídky** – určení této výhody je velmi subjektivní a pro každého zákazníka jiné. Proto je management nabídky služeb tak složitý (Vašítková, 2008, s. 92).

*Nabídku služeb lze rozdělit na:*

- **klíčový** (neboli základní) produkt, který je hlavní příčinou koupě služby
- a **periferní** (neboli doplňkový) produkt, který je nabízen v rámci základní služby a přidává k ní určitou hodnotu (Vašítková, 2008, s. 92).

Mezi doplňkové služby patří:

- poskytování informací a poradenské služby,
- přebírání objednávek a účtování služeb,
- péče o zákazníka a jeho bezpečnost
- a speciální služby (Vašítková, 2008, s. 93).

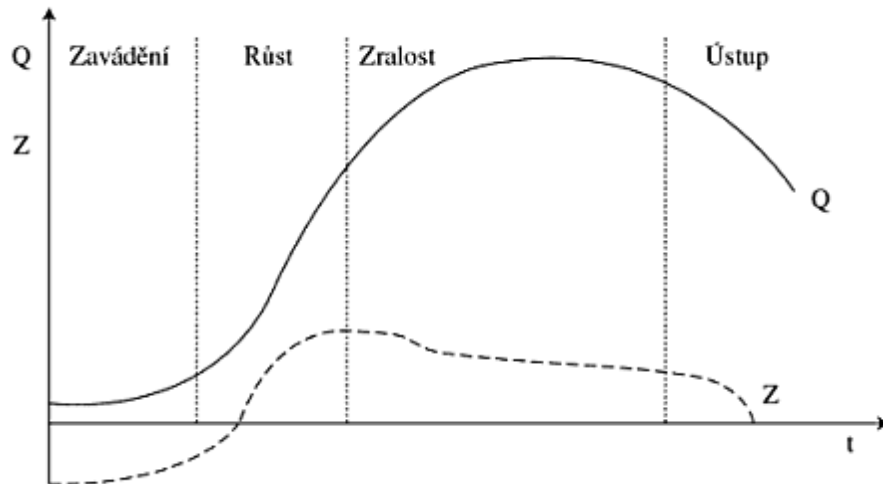
Stejně tak jako výrobky prochází i služba, různými etapami. Každé stádium životního cyklu má vliv na konkrétní marketingovou strategii a ziskový potenciál z těchto rozdílných příležitostí je potřebné využít (Vašítková, 2008, s. 97).

Jednotlivá *stádia životního cyklu* jsou následující:

- **zavádění** – produkt se uvádí na trh, jeho prodej pomalu roste, zisk je však stále záporný,
- **růst** – prodej rychle roste a zisk se stává kladným,
- **zralost** – dochází ke zpomalení tempa růstu prodeje, které poté dosáhne svého vrcholu a prodej začne pomalu klesat, zisk v tomto stádiu klesá

- a **ústup** – v tomto stádiu již klesá prodej i zisk rychlejším tempem (Zamazalová, 2010, s. 179).

Na následujícím obrázku jsou graficky znázorněna jednotlivá stadia vývoje produktu.



Poznámky: Q – objemová charakteristika  
 Z – zisk, popř. ztráta  
 t – čas

Obr. 2. Životní cyklus produktu

(Zamazalová, 2010, s. 179)

Nezanedbatelný význam má u služeb **značka**. Skládá se z různých prvků:

- verbální vyjádření (jméno) je jejím základem
- a grafické a barevné vyjádření tvoří většinou nedílnou součást značky.

Často se využívá také spolu s dalšími prvky, mezi které patří především logo, slogan či melodie (Zamazalová, 2010, s. 169).

Tradiční úloha značky byla založena na rozlišení produktů. Stále častěji byla ale značka používána jako součást vytváření určitého image. V oblasti služeb má značka kromě těchto úloh další významnou roli, a to takovou, že napomáhá zhmotnění a vytváření představy o službě v mysli zákazníků. Přispívá k obeznamenosti, a také ke zvýšení důvěryhodnosti produktu a vyšší věrnosti zákazníků (Vašítková, 2008, s. 98).



## 2.2 Cena

Cena je peněžní částka, která je účtovaná za výrobek nebo službu, případně souhrn všech hodnot, které zákazníci vymění za užitek z vlastnictví nebo užívání výrobku či služby (Kotler, 2007, s. 749).

V historii se ceny stanovovaly vyjednáváním mezi kupujícím a prodávajícím. Smlouváním se pak došlo k přijatelné ceně. Jednotliví kupující platili různé ceny za stejné zboží, což záviselo na jejich potřebách a vyjednávacích schopnostech. Oproti tomu je politika pevných cen, kde platí jedna cena pro všechny kupující, poměrně nový koncept, který se vyvinul až s rozvojem velkoobchodu koncem devatenáctého století. V současné době nabízí internet zvrát v trendu pevných cen a opět zavádí dobu dynamické tvorby, tedy požadování různých cen v závislosti na jednotlivých zákaznících a situacích (Kotler, 2007, s. 749).

Cena představuje aktuální, momentální hodnotu produktu na trhu. Je tedy zřejmé, že ji lze měnit. S cenou se tedy dá, především oproti distribuci, ale i dalším prvkům marketingového mixu, pracovat velmi pružně. Proto ji lze považovat za velmi důležitý a také oblíbený nástroj marketingové komunikace se zákazníkem. Je navíc jediným prvkem marketingového mixu, který produkuje podniku příjmy. Všechny ostatní složky marketingového mixu naopak znamenají pro podnik výdaje, náklady (Foret, 2006, s. 187).

Rozhodování podniku o cenách ovlivňuje celá řada okolností, které lze rozdělit na interní a externí faktory.

**Interními faktory** jsou například:

- mzdové náklady,
- náklady na reklamu a podporu prodeje,
- marketingové cíle podniku
- a strategie marketingového mixu.

Mezi **externí faktory** patří například:

- celkový stav ekonomiky dané země,
- poptávka a její cenová elasticita,

- konkurence a její cenová strategie,
- legislativa
- a kulturní a etické faktory (Zamazalová, 2009, s. 152).

V podniku je potřebné stanovit cenovou strategii. Nejprve je ale nutné znát její cíle, které musí být v souladu s celkovou marketingovou strategií podniku a často jsou s ní totožné.

Definuje-li se **cenová strategie**, musí se brát v úvahu následující faktory: náklady, konkurence a hodnota služeb pro zákazníka.

**Náklady** představují základ ceny, kterým může podnik ocenit určitou službu. V oblasti služeb lze pozorovat tři typy nákladů – fixní, semivariabilní a variabilní (Vašítková, 2008, s. 109).

**Konkurence** je na trzích služeb značná a podnik musí pečlivě sledovat ceny služeb konkurence. Zároveň by měl ale také znát i kvalitu konkurenčních produktů a porovnávat míru změn kvality a ceny. V případě konkurenčních cen má podnik tři možnosti, buď stanoví cenu vyšší než je průměr na trhu, nebo cenu průměrnou, či cenu nižší než průměr (Vašítková, 2008, s. 110).

**Hodnota služby pro zákazníka** představuje strop, který je zákazník ochoten zaplatit. Repräsentuje pro spotřebitele užitek. Spotřebitelským přebytkem je pak rozdíl mezi cenou, kterou spotřebitel ve skutečnosti zaplatí, a hodnotou, kterou je ochoten zaplatit za získání hledaného užitku (Vašítková, 2008, s. 111).

V každém podniku je nutné stanovit ceny za služby, které poskytuje. Existuje několik metod pro její stanovení. Tyto **metody stanovení cen** mohou být objektivní nebo subjektivní.

**Objektivně stanovené ceny** umožňují stanovit fixní poplatek za určitou službu či hodinovou sazbu a tento poplatek násobit počtem spotřebovaných služeb, nebo počtem odpracovaných hodin. Výhoda objektivně stanovených cen je zejména ta, že jsou snadné a konzistentní. Nevýhodou je ale skutečnost, že takto stanovené ceny neberou v úvahu, jak zákazník hodnotu služby vnímá (Vašítková, 2008, s. 113).

*Stanovení cen subjektivní metodou* znamená, že objektivně stanovené ceny je potřeba upravit na základě vnímání hodnoty zákazníkem tak, aby pro něj byly přijatelné.

K subjektivním prvkům ceny patří například:

- odhad efektivnosti poskytování služeb,
- porovnání schopností a zkušeností poskytovatele služeb,
- typ a obtížnost práce,
- zákazníkovo pohodlí,
- specifické požadavky zákazníka,
- hladina tržních cen,
- přesčasy
- a hodnota služby a přijatelnost ceny pro zákazníka (Vašítková, 2008, s. 114).

Výběr vhodné cenové taktiky se odvíjí od změn vnějšího i vnitřního ekonomického prostředí, předpokládaných reakcí zákazníků i konkurence a v neposlední řadě také od typu služby a jejího životního cyklu. **Cenové taktiky** mohou být následující:

- **cena slízané smetany** – ocenění služby vysokou cenou, která zaručuje „slíznutí smetany“ na trhu v podobě vysoké míry zisku,
- **postupné snižování ceny** – modifikace ceny slízané smetany, vždy po uplynutí určitého časového období se cena pohybuje směrem dolů,
- **cena průniku na trhu** – nasazení nízké ceny produktu a v důsledku toho ovládnutí většího podílu na trhu, či zvýšení stávajícího tržního podílu dosažením dalších tržních segmentů,
- **elastická nebo těž flexibilní cena** – citlivá reakce na změny podmínek na trhu,
- **přijímaná cena** – ocenění služeb cenou, kterou stanoví cenový vůdce v odvětví,
- **segmentovaná cena** – ocenění stejných produktů na různých trzích různými cenami,
- **nákladová cena** – vypočítá se připočtením zisku rozpětí k celkovým nákladům,

- *cena základního produktu* – ocenění určitého produktu nízkou cenou, ve snaze přilákat zákazníky, kteří kromě tohoto produktu zakoupí i jiné služby
- a *nulová cena* – ta je v tržním sektoru kontraproduktivní, ale za určitých okolností je možná (Vašítková, 2008, s. 113-120).

### 2.3 Distribuce

Distribuci nelze operativně měnit a je ze všech částí marketingového mixu nejméně pružným nástrojem. Jedná se o dlouhodobější záležitost, která vyžaduje perspektivní plánování a rozhodování (Jakubíková, 2012, s. 219).

Vzhledem k tomu, že nelze oddělit služby od zákazníků, nelze rozhodovat o umístění provozovny poskytující jakékoli služby bez zvažování potřeb zákazníků. Rozhodování o umístění služby bývá velmi často kompromisem mezi potřebami podniku a požadavky zákazníka (Vašítková, 2008, s. 124).

V následující tabulce jsou zobrazeny metody distribuce služeb ovlivňující umístění.

*Tab. 2. Metody distribuce služeb ovlivňující umístění*

(Vašítková, 2008, s. 124, upraveno autorem)

Charakter interakce mezi zákazníkem a podnikem poskytujícím služby	Dostupnost provozoven poskytujících služby	
	Jedno místo	Více míst
Zákazník jde za službou do provozovny.	divadla, kadeřnictví	autobusová doprava, řetězec restaurací
Služba přichází za zákazníkem.	taxi, instalatérské služby, opravy praček	poštovní služby (částečně), silniční služba opravy aut
Zákazník a podnik jsou ve vzájemném neosobním styku.	virtuální obchody, teleshopping, místní televize	rozhlasové a televizní sítě, telekomunikace

V souvislosti s poskytováním služeb je třeba si uvědomit, že služby jsou různě flexibilní. Flexibilita produkce služeb může být:

- **nulová** – například světové galerie či muzea obsahují takové množství jedinečných uměleckých děl, že i když občas dochází k zapůjčení části sbírek, nelze přemístit atmosféru, která je spojena s těmito místy,
- **místně neflexibilní** – služby lze poskytovat jen ve velkých centralizovaných produkčních zařízeních, patří zde některé zdravotní a lázeňské služby,
- **časově neflexibilní** – služby jsou vázané na období roku, patří zde služby lyžařských středisek, provozování vodních sportů a řada dalších služeb,
- **místně i časově flexibilní** – služby, které mohou být poskytovány kdekoliv a kdykoliv (Jakubíková, 2012, s. 220).

Flexibilita spotřeby, tedy flexibilita zákazníků je ovlivňována následujícími faktory:

- **demografickými** – věk, například staří lidé nejsou ochotni vyhledávat služby vzdálenější od bydliště, naopak mládež dá přednost cestě do centra města, a také zdraví,
- **ekonomickými** - lidé s vyššími příjmy jsou ochotni zaplatit více za doručení služby domů, nebo její provedení v místě, například donáška občerstvení či úklid bytu,
- **psychografickými** - ovlivňují například potřebu lidí dopravit se z místa bydliště do známé restaurace či galerie,
- **hledané výhody** – pohodlí, jedinečnost poskytovatele a jeho nabídky, **kulturní faktory** – spotřebitelé jsou ochotni cestovat za specifickými službami, ale nikoliv za těmi rutinními a **frekvence užívání** – častý uživatel chce mít službu při ruce,
- **impulzivní nákupy**, kdy se spotřebitel rozhoduje pro spotřebu služby na základě okamžitého nápadu, jedná se většinou o levnější služby, například návštěvu kavárny či použití myčky u benzinové stanice
- a **dalšími faktory** (Vašítková, 2008, s. 125-126).

Při **rozhodování o umístění** se používají analýzy **makroprostředí** i **mikroprostředí**. V analýze makroprostředí hledá podnik pro svou provozovnu nejziskovější oblast nebo region

na základě kupní síly, velikosti a síly konkurence a nákladů na umístění v dané oblasti. Tato analýza vychází z definování profilu zákazníků, které má v úmyslu obsluhovat. Poté se vyhledává oblast, u které se vlastnosti z hlediska geografického i demografického blíží profilu cílového trhu. To se již provádí na mikroúrovni, která je spojena s výběrem konkrétního místa. Čím je podnik větší, tím složitější jsou i analytické metody. Malým podnikům vystačí jejich zkušenosti, pozorování a intuice nebo několik jednoduchých ukazatelů, například o příjmech obyvatelstva v oblasti (Vašítková, 2008, s. 126).

## 2.4 Komunikace

Do marketingové komunikace patří všechny složky komerční i nekomerční komunikace, jejichž cílem je podpora marketingové strategie podniku. Jedná se o řízený proces, jehož hlavním úkolem je informovat, přesvědčovat či ovlivňovat různé cílové skupiny a vést s nimi dialog (Zamazalová, 2009, s. 182).

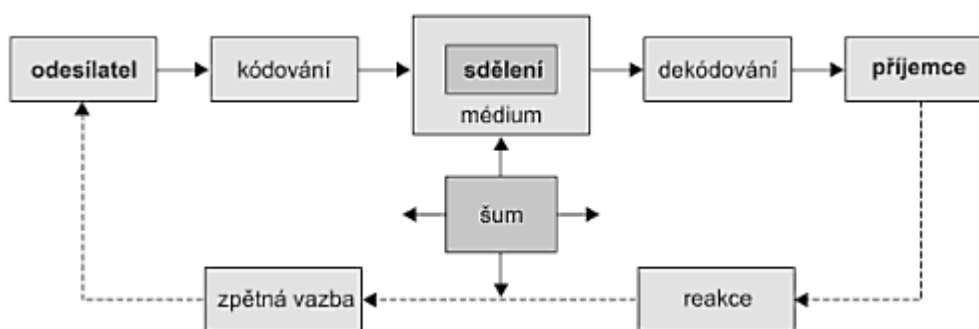
Mezi základní cíle marketingové komunikace patří:

- poskytnout informace,
- vytvořit a stimulovat poptávku,
- diferencovat produkt podniku,
- zdůraznit užitek a hodnotu produktu,
- stabilizovat obrat
- a stabilizovat současné postavení na trhu a pozvolně zvyšovat tržní podíl (Kozák, 2009, s. 11).

Aby bylo možné dosáhnout stanovených komunikačních cílů, je potřeba vybrat odpovídající **komunikační strategii**. Jednou ze strategií je **strategie tlaku** „push strategy“, kdy podnik tlačí a snaží se prosadit, dostrkat zákazníka k nákupu svých služeb. V této strategii se využívá zejména přímý marketing a osobní prodej. Druhou strategií je **strategie tahu** „pull strategy“, kdy podnik naopak přitahuje zákazníka ke koupi svých služeb. Zde se využívá zejména reklama a podpora prodeje (Vašítková, 2008, s. 137).



V komunikaci obecně jde o předání určitého sdělení či informací od zdroje k příjemci. Marketingová komunikace je spojena s pojmem *komunikační proces*, ve kterém se přenáší sdělení od jeho odesílatele k příjemci. Tento proces je znázorněn na následujícím obrázku (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 21).



Obr. 3. Schéma komunikačního procesu

(Zamazalová, 2009, s. 184)

V marketingové komunikaci se používají nástroje komunikačního mixu. Mezi ty tradiční patří *reklama*, *podpora prodeje*, *osobní prodej* a *public relations*. Své nezastupitelné místo v marketingové komunikační praxi však již získaly i nástroje jako *přímý marketing* a *internetová komunikace* a mezi nové nástroje, které mají potenciál uplatnění v marketingu služeb, lze zařadit *event marketing*, *guerilla marketing*, *virální marketing* a v neposlední řadě také *product placement*.

V knize Marketing Communication je uvedeno: „each element of the marketing mix should integrate with other tools so that a unified message is consistently reinforced.“ (Dahlen, Lange a Smith, 2010, s. 273).

V následující tabulce jsou dle Přikrylové a Jahodové uvedeny náklady, výhody a nevýhody jednotlivých tradičních nástrojů marketingové komunikace. Tyto nástroje budou poté stručně popsány.

Tab. 3. Výhody a nevýhody nástrojů marketingové komunikace

(Příkrylová a Jahodová, 2010, s. 44, upraveno autorem)

Druh komunikace	Náklady	Výhody	Nevýhody
<b>Osobní</b>			
Osobní prodej	vysoké náklady na jeden den	umožňuje pružnou prezentaci a získání okamžité reakce	náklady na kontakt podstatně vyšší než u ostatních forem, nesnadné získat či vychovat kvalifikované obchodníky
<b>Neosobní</b>			
Reklama	relativně levná na kontakt	vhodná pro masové působení, dovoluje výraznost a kontrolu nad sdělením	značně neosobní, produkt nelze předvést, nelze přímo ovlivnit nákup, složité měření účinku
Podpora prodeje	může být nákladná	upoutá pozornost a dosáhne okamžitého účinku, nabádá k nákupu	snadno napodobitelná konkurencí, působí krátkodobě
Public relations	relativně levné, hlavně publicita, jiné PR akce jsou nákladné, ale nebývají tak často	vysoký stupeň důvěryhodnosti, individualizace působení	publicitu nelze řídit tak snadno jako ostatní formy komunikace

### 2.4.1 Reklama

Za reklamu se považuje jakákoliv placená forma neosobní prezentace a komunikace myšlenek, zboží či služeb identifikovaného sponzora prostřednictvím hromadných médií, mezi které patří například noviny, časopisy, televize nebo rádio (Kotler, 2007, s. 855).

Hlavními *funkcemi reklamy* jsou:

- zvyšování povědomí o značce
- a ovlivňování postojů k ní (Karlíček a Král, 2011, s. 49).

Základní *cíle reklamy* lze vymezit jako:

- *informativní*, kdy reklama informuje o novém produktu a o jeho vlastnostech a jejím účelem je vyvolat zájem a poptávku,
- *přesvědčovací*, která nastupuje v období zvýšené konkurence, kdy se snaží zapůsobit na zákazníka tak, aby si koupil právě produkt daného podniku
- a *připomínací*, která má udržet produkt i značku v povědomí zákazníků (Foret, 2006, s. 237).

Princip fungování přesvědčování a ovlivňování zákazníků prostřednictvím reklamy je popsán v různých modelech komunikačních účinků. Mezi ten nejznámější patří *model AIDA*, jehož název je odvozen od anglických výrazů, které charakterizují působení reklamy a které jsou odvozeny od myšlenkových fází, kterými potenciální zákazník prochází. Jednotlivé fáze tedy jsou:

- *Attention* (pozornost) – reklama má upoutat pozornost,
- *Interest* (zájem) – reklama má vzbudit zájem o produkt,
- *Desire* (touha) – reklama má vyvolat pocit touhy po produktu,
- *Action* (akce) – reklama má vést k završení celého procesu nákupem produktu (Zamazalová, 2010, s. 264).

#### 2.4.2 Podpora prodeje

Podporu prodeje lze definovat jako krátkodobé pobídky, které mají podpořit základní přínosy nabízené produktem a povzbudit nákup nebo prodej produktu. Motivuje zákazníka k okamžitému nákupu (Kotler, 2007, s. 880).

K nejpoužívanějším prostředkům podpory prodeje patří:

- vzorky produktu na vyzkoušení, ochutnání (sampling),
- kupony,
- prémie,
- odměny za věrnost,
- soutěže a výherní loterie,
- veletrhy, prezentace a výstavy
- a rabaty (Foret, 2006, s. 258).

### 2.4.3 Osobní prodej

Osobní prodej je nejstarším nástrojem komunikačního mixu, který si, i přes rozvoj nových komunikačních médií a technologií, stále udržuje významnou pozici v marketingové komunikaci mnoha podniků (Karlíček a Král, 2011, s. 149).

Osobní prodej je forma osobní komunikace s jedním nebo několika možnými zákazníky s cílem dosažení prodeje. Samotný postup prodeje tvoří následující fáze:

- vyhledávání zákazníků,
- kontakt se zákazníkem,
- prezentace produktu,
- uzavření prodeje
- a nabídka doplňkových služeb (Vašítková, 2008, s. 141).

### 2.4.4 Public relations

V public relations jde o budování dobrých vztahů s různými cílovými skupinami díky získávání příznivé publicity, budování dobrého „image podniku“ a řešení a odvracení nepříznivých fám, pověstí a událostí (Kotler, 2007, s. 889).

*„Marketing public relations: those aspects of public relations directly associated with communication with customers“ (Egan, 2007, s. 247).*

Součástí public relations je:

- aktivní publicita,
- organizování událostí (events),
- lobbying,
- sponzoring kulturních, politických, sportovních či sociálních aktivit
- a reklama podniku jako spojení reklamy a public relations, které není zaměřeno na konkrétní produkt, ale na podnik jako celek (Foret, 2006, s. 277-278).

## 2.5 Nová P marketingového mixu

U služeb jsou k tradičnímu marketingovému mixu, který byl podrobněji popsán výše, zařazeny také další 3 P, které tvoří lidé, materiální prostředí a procesy. Tato P budou dále podle Vašítkové stručně charakterizována.

### 2.5.1 Lidé

Hlavním důvodem, proč jsou „lidé“ zařazeni do marketingového mixu, je neoddělitelnost služby od jejího poskytovatele.

Zaměstnanci mají při poskytování služby různou úlohu. Nejdůležitější jsou **kontaktní zaměstnanci**, protože jsou v přímém kontaktu se zákazníkem. Využití zaměstnanců ve službách může být efektivnější, pokud se určí jejich význam pro podnik. Jednotlivé zaměstnance je tedy nutné zařadit do kategorií **klíčoví a periferní zaměstnanci**. Efektivnost využívání zaměstnanců a jejich řízení je důležitým znakem flexibilního podniku.

U zaměstnanců je nutné věnovat pozornost jejich:

- přijímání,
- tréninku a vzdělávání,
- vyvíjení jejich kariéry,
- odměňování a motivaci, kde je vhodné využít jak peněžní, tak i nepeněžní odměny
- a monitorování a kontrole, přičemž kontrola může být jednoduchá, technická nebo byrokratická (Vašítková, 2008, s. 156-165).

### 2.5.2 Materiální prostředí

Materiální prostředí se podílí na zhmotnění služby pro zákazníka a ovlivňuje pocity a vjemy jak zákazníků, tak i zaměstnanců. Proces plánovitého řízení materiálového prostředí spoluvytváří image podniku a odlišuje ji od konkurence.

Řízení *základního materiálního prostředí* se zabývá jak interiérem, kde je služba poskytována, kde se řeší například to, jak bude rozmístěno zařízení a nábytek, ale i úroveň vytápění, hluk či intenzita osvětlení, tak i exteriérem budov a prostranstvím okolo. Neméně důležitá je i atmosféra prostor, ve kterých jsou služby poskytovány, protože je vnímána všemi smysly. Atmosféru tvoří hudba, vůně, zrakové a hmatové vjemy. Doplnkem základního materiálního prostředí je *periferní prostředí*, které je součástí koupě služby a představuje drobnost, kterou si může zákazník odnést s sebou (Vašítková, 2008, s. 168-178).

### 2.5.3 Procesy

V marketingovém mixu služeb patří procesy mezi rozšířené prvky. Lze je kategorizovat podle jejich opakovatelnosti, možnosti automatizace a naopak nutnosti vysokého kontaktu se zákazníkem a individualizace.

Existují tři systémy procesů poskytování služeb. Jde o:

- *masové služby*, pro které je typická nízká osobní interakce, vysoká standardizace poskytovaných služeb a možnost náhrady zaměstnanců mechanizací a automatizací,
- *zakázkové služby*, u kterých je charakteristická vysoká míra přizpůsobivosti a u kterých existuje střední míra kontaktu se zákazníkem
- a *služby profesionální*, které jsou poskytovány specialisty, s vysokým zapojením poskytovatele i příjemce služby do procesů a s vysokou intenzitou práce.

Strategie procesů poskytování služeb jsou různé, mezi ty nejúspěšnější je možno v poslední době zařadit řízení vztahu se zákazníky CRM, které slouží ke zvyšování kvality zákaznických služeb a efektivnosti prodeje.

Při poskytování služeb dochází k řadě problémů. Jedním z těch nejdůležitějších je řízení kapacit v souladu s poptávkou po službách. Tomu napomáhá ovlivňování poptávky pomocí různých marketingových nástrojů. Pokud to není možné, využívá se řízení front a rezervační systémy (Vašítková, 2008, s. 180-193).

### 3 METODY HODNOCENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI

Metod, které umožňují podnikům zjistit, jaké mají postavení v porovnání se svou konkurencí, je mnoho. Ve třetí kapitole proto budou popsány vybrané metody hodnocení konkurenceschopnosti. Zvolenými metodami jsou: PEST analýza, Porterova analýza a SWOT analýza.

#### 3.1 PEST analýza

PEST analýza se využívá pro zhodnocení vývoje makroprostředí a název má podle počátečních písmen jednotlivých faktorů. Jedná se o následující faktory:

- *P*oliticko-právní,
- *E*konomické,
- *S*ociálně-kulturní,
- *T*echnologické.

Všechny tyto výše uvedené faktory mohou mít vliv, ať už příznivý nebo nepříznivý, na podnikání, a proto budou dále stručně popsány (Blažková, 2007, s. 53).

##### 3.1.1 Politicko-právní faktory

Politicko-právní (legislativní) faktory udávají pravidla hry pro činnost podniků. Jedná se nejen o instituce, ale i o zákony.

Do *politických* faktorů patří zejména:

- typ vlády a její stabilita,
- svoboda tisku,
- úroveň byrokracie a korupce,
- regulace a deregulace ekonomiky
- a pravděpodobné změny v politickém prostředí.

Do *právních* předpisů pak patří:

- zákony
- a nařízení (Dvořáček a Slunčík 2012, s. 10).

### 3.1.2 Ekonomické faktory

Ekonomické faktory velmi ovlivňují podnik v jeho činnosti. Mezi ty nejdůležitější faktory, které je nutné sledovat, patří:

- trendy HDP,
- hospodářské cykly,
- devizové kurzy,
- kupní síla,
- úrokové míry,
- inflace,
- nezaměstnanost,
- průměrná a minimální mzda
- a vývoj cen energií (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 10).

### 3.1.3 Sociálně-kulturní faktory

Do této skupiny faktorů patří zejména:

- historické pozadí,
- systém hodnot,
- množství a kvalita pracovní síly,
- věková, pohlavní a náboženská struktura,
- soustava vzdělávání a její úroveň
- a rozdělování příjmů ve společnosti (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 11).

### 3.1.4 Technologické faktory

Technologie podmiňují konkurenceschopnost podniku a lze je rozdělit na technologie:

- **základní**, které může používat jakýkoliv podnik,
- **klíčové**, které nejsou v dosahu všech podniků a podnik díky nim může produkovat s nižšími náklady, nebo nabízet odlišné produkty

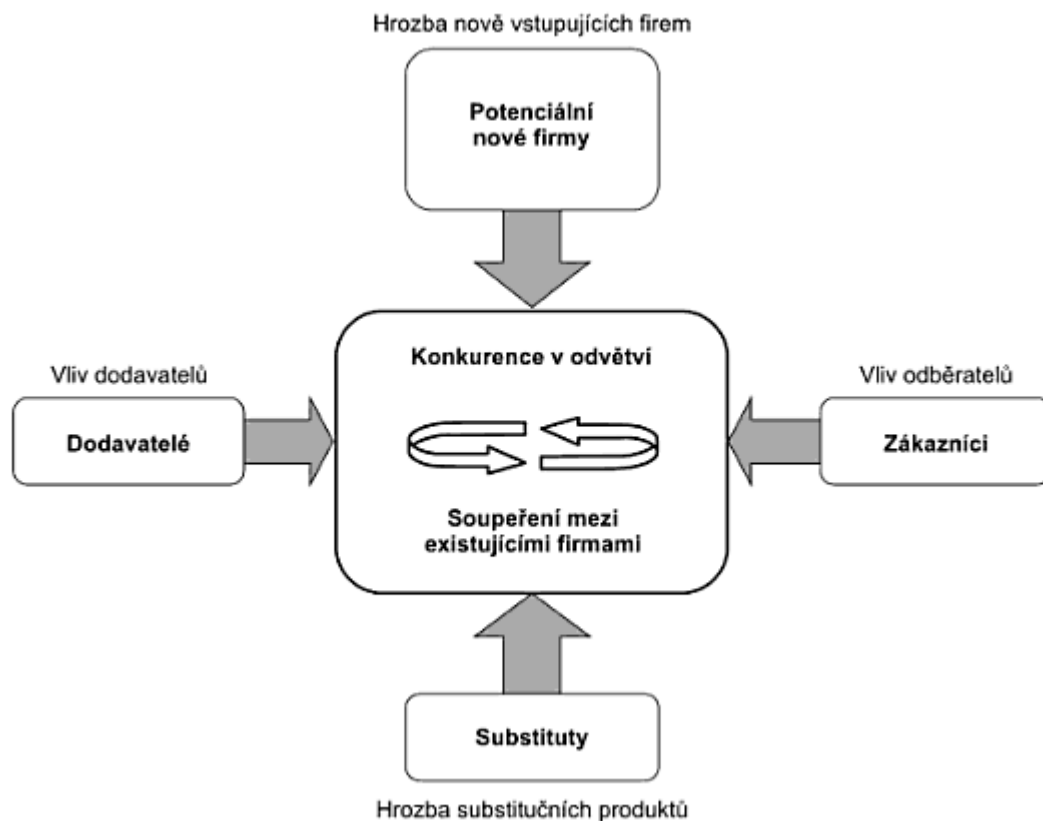


- a *rodící se*, které jsou v první fázi rozvoje a obsahují vysoký možný potenciál budoucích klíčových technologií (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 14-15).

### 3.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Velmi užitečným a často používaným nástrojem analýzy oborového okolí podniku je Porterův model pěti konkurenčních sil, který je tvořen:

- vlivem dodavatelů,
- vlivem odběratelů,
- hrozbou substitučních produktů,
- hrozbou nově vstupujících firem,
- soupeřením mezi existujícími firmami (Kozel, Minářová a Svobodová, 2011, s. 38).



Obr. 4. Porterův model pěti konkurenčních sil  
(Kozel, Minářová a Svobodová, 2011, s. 38)

Cílem modelu je porozumět silám, které v tomto prostředí působí, a identifikovat, které z nich mají pro podnik z hlediska jeho budoucího vývoje největší význam a které mohou být strategickými rozhodnutími ovlivněny. Pro podnik, který chce dosáhnout úspěchu, je nutné, aby tyto síly rozpoznal, vyrovnal se s nimi, reagoval na ně, a pokud je to jen trochu možné, změnil jejich působení ve svůj vlastní prospěch (Srpková a Řehoř, 2010, s. 131).

Dále jsou dle Keřkovského a Vykypěla a jejich knihy Strategické řízení: teorie pro praxi podrobněji rozebrány jednotlivé síly Porterova modelu.

### 3.2.1 Dodavatelé

Vyjednávací síla dodavatelů může být vysoká například v těchto situacích:

- je-li dodavatel na daném trhu velkým, eventuálně významným dodavatelem a na daném trhu je poměrně omezený počet dodavatelů,
- jestliže nakupující podnik není pro dodavatele významným zákazníkem,
- produkty, kterých podnik poptává, jsou vysoce diferencované a v důsledku toho nemůže podnik snadno přejít ke konkurenci,
- pokud neexistují snadno dostupné substituty (Keřkovský a Vykypěl, 2006, s. 54).

### 3.2.2 Zákazníci

Zákazník má silnou pozici například v případě, že:

- je velkým či významným zákazníkem,
- může celkem snadno přejít ke konkurenci,
- pokud existují snadno dostupné substituty,
- je silným distributorem, který je schopný ovlivňovat další obchodníky a zákazníky (Keřkovský a Vykypěl, 2006, s. 54).

### 3.2.3 Substituty

Hrozba substitutů je snižována pokud:

- neexistují k danému produktu blízké substituty,

- podniky nabízející substituty vyrábějí s vyššími náklady,
- podniky nabízející substituty příliš nezvyšují nabídku,
- cena produktu, který by mohl být nahrazován substituty, je pro spotřebitele lákavá (Keřkovský a Vykypěl, 2006, s. 55).

### 3.2.4 Potenciální nové firmy

Hrozba vstupu nových konkurentů je snižována, pokud jsou splněny některé z těchto podmínek:

- fixní náklady vstupu do odvětví jsou značně vysoké,
- má-li dané odvětví strukturu přirozených monopolů,
- v daném odvětví existují dobré podmínky pro využívání úspor z rozsahu výroby, tudíž začínající podnik s malým objemem výroby vyrábí příliš draze ve srovnání s již existujícími většími konkurenty,
- již existující podniky mají významné nákladové výhody v důsledku svých zkušeností získaných jejich dlouhou existencí na daném trhu, přístupem k existujícím zdrojům nebo k technologickému know-how,
- výrobky jsou vysoce diferencované, z čehož vyplývá, že je k jejich výrobě nutné například know-how,
- je-li velmi těžké napojit se na existující distribuční kanály (Keřkovský a Vykypěl, 2006, s. 55).

### 3.2.5 Konkurence v odvětví

Rivalita podniků působících na daném trhu může být vysoká, pokud jsou splněny některé z následujících kritérií:

- v odvětví je velký počet konkurentů,
- jedná se o velmi málo rostoucí trh,
- ziskovost odvětví je velmi malá,
- jedná se o nové, v budoucnosti lukrativní odvětví,
- vysoké fixní náklady nutí konkurenty maximálně využívat své výrobní kapacity,

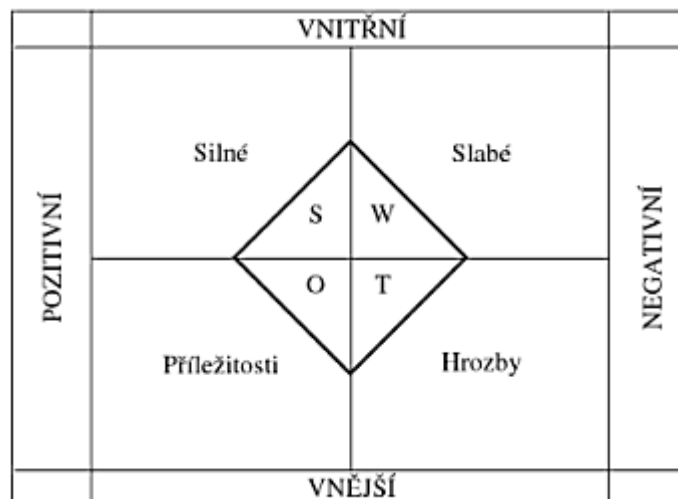
- výrobky nabízené jednotlivými konkurenty jsou málo diferencované,
- bariéry odchodu z odvětví jsou vysoké (Keřkovský a Vykypěl, 2006, s. 55).

### 3.3 SWOT analýza

Název SWOT analýzy je opět odvozen od počátečních písmen:

- **S**trengths (silné stránky),
- **W**eaknesses (slabé stránky),
- **O**pportunities (příležitosti),
- **T**hreats (hrozby) (Blažková, 2007, s. 155).

SWOT analýza je jednoduchým nástrojem, který je zaměřený na klíčové faktory ovlivňující strategické postavení podniku. SWOT analýza rozlišuje dvě charakteristiky vnitřní situace podniku, silné a slabé stránky, a dvě charakteristiky vnějšího okolí, příležitosti a hrozby (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 91).



Obr. 5. Podstata SWOT analýzy  
(Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 15)

Cílem SWOT analýzy je identifikovat to, do jaké míry jsou současná strategie podniku a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, ke kterým v prostředí dochází (Jakubíková, 2008, s. 103).

### 3.3.1 Analýza vnitřního prostředí - silné a slabé stránky

**Silné stránky** jsou takové interní faktory, díky kterým má podnik silnou pozici na trhu. Jedná se o oblasti, ve kterých je podnik dobrý. Podnik může tyto faktory použít jako podklad pro stanovení konkurenční výhody. Jde o posouzení podnikových schopností, dovedností, zdrojových možností a potenciálu.

Mezi silné stránky patří například:

- silná značka,
- dobré povědomí mezi zákazníky,
- cenová výhoda díky know-how
- a aktivní přístup k výzkumu a vývoji.

**Slabé stránky** jsou pravým opakem silných stránek. Jde o interní faktory, ve kterých je podnik slabý.

Mezi slabé stránky patří například:

- špatné umístění podniku,
- špatná reputace mezi zákazníky,
- nedostatek marketingových zkušeností
- a vysoké náklady (Blažková, 2007, s. 156).

### 3.3.2 Analýza vnějšího prostředí - příležitosti a hrozby

**Příležitosti** jsou možnosti, díky kterým může podnik růst či zlepšovat využití disponibilních zdrojů a účinněji plnit cíle. Vůči konkurenci dávají příležitosti podniku výhodu. Aby je však mohl podnik využít, musí je nejprve identifikovat.

Mezi příležitosti patří například:

- nenaplněné potřeby zákazníků,
- nové technologie,
- odstranění mezinárodních bariér
- a rozvoj nových trhů.

U **hrozeb** jde o nepříznivou situaci či změnu v podnikovém okolí, která znamená překážky pro činnost podniku. Mohou znamenat nebezpečí neúspěchu nebo dokonce i hrozbu úpadku.

Mezi hrozby patří například:

- vstup nových konkurentů na trh,
- nová regulační opatření, daňová zatížení,
- změny v zákaznickových preferencích
- a zavedení obchodních bariér (Blažková, 2007, s. 156).

### 3.3.3 Základní strategie

Ze SWOT analýzy lze odvodit 4 základní strategie, které může podnik využít. Jedná se o následující strategie:

SO – využití silných stránek ve prospěch příležitostí,

WO – překonání slabých stránek využitím příležitostí,

ST – využití silných stránek k odstranění ohrožení,

WT – minimalizace slabých stránek a vyhnutí se ohrožení (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 16).

## 4 ZÁVĚREČNÉ SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Cílem teoretické části této diplomové práce bylo přiblížit problematiku konkurenceschopnosti podniku na základě literárních pramenů tak, aby získané informace bylo možné následně využít v části praktické.

Teoretická část byla rozdělena do tří základních kapitol, které byly poté dále podrobněji členěny.

První kapitola byla věnována samotnému vymezení marketingu a konkurenceschopnosti. Jelikož bude praktická část diplomové práce věnována podniku, který poskytuje služby, byl zde kladen mírný důraz přímo na marketing služeb. Ten se totiž od marketingu zboží liší tím, že pro služby, na rozdíl od zboží, je charakteristické, že jsou nehmotné, neoddělitelné, proměnlivé, pomíjivé a nelze je vlastnit. Definice konkurenceschopnosti zde byla uvedena z odlišných úhlů pohledu od několika českých autorů, kteří se této problematice věnují.

Druhá, již rozsáhlejší, kapitola byla věnována marketingovému mixu, tedy produktu, ceně, distribuci, komunikaci i lidem, materiálnímu prostředí a procesům. Pokud chce být podnik v současné době, kdy je kolem něj spousta konkurence, konkurenceschopný, musí věnovat marketingovému mixu značnou pozornost.

Poslední, třetí, kapitola byla věnována metodám hodnocení konkurenceschopnosti. Metod, které umožňují podnikům zjistit, jaké mají postavení v porovnání se svou konkurencí, je velké množství a pro všechny nebyl v této práci prostor. Byly proto popsány jen tyto vybrané metody: PEST analýza, Porterova analýza a SWOT analýza, které budou následně využity v části praktické.

Knihy, které se věnují marketingu, marketingovému mixu, marketingové komunikaci, konkurenceschopnosti i různým metodám hodnocení konkurenceschopnosti jsou na českém trhu snadno k dostání. Této rozsáhlé problematice se věnuje mnoho českých i zahraničních autorů.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**



## 5 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU

Praktická část této diplomové práce bude spojena se studiem Effect. Toto studio má sídlo ve Vsetíně a zaměřuje se na služby v oblasti fitness.

Všechny služby, které se zde poskytují, jsou určeny pro ženy, které:

- se trápí s nějakým kilem navíc,
- se chtějí zbavit celulitidy,
- chtějí zlepšit svou kondici
- nebo jen chtějí strávit volný čas tvarováním své postavy.

### 5.1 Základní údaje

Název:	Effect
Adresa studia:	Smetanova 1484 755 01 Vsetín
Webové stránky:	<a href="http://www.effectvsetin.cz">www.effectvsetin.cz</a>
Mail:	<a href="mailto:effectvsetin@seznam.cz">effectvsetin@seznam.cz</a>
Telefon:	+ 420 774 566 630
Provozní doba:	Po – Pá: 08:00 – 20:00 So: 09:00 – 15:00 Ne: dle objednávek



*Obr. 6. Logo studia Effect*  
(Effect, 2013)

## 5.2 Historie

Studio Effect prošlo od svého vzniku řadou významných změn. Nejprve došlo v únoru roku 2012 ke změně majitelky studia. Paní Alena Jarošová převzala studio od původní majitelky i s prostory a jednotlivými stroji. Nechala studiu původní název, jinak ale studio prošlo celkovou změnou image, byly vytvořeny nové internetové stránky a postupně i přikoupeny nové stroje.

Původní prostory však majitelce příliš dlouho nevyhovovaly, a to jak velikostí, tak i umístěním. V únoru roku 2013 tak došlo k přestěhování celého studia z malých prostor z okrajové části města do větších, které jsou umístěny ve středu města.



*Obr. 7. Provozovna studia Effect*  
(Effect, 2013)

## 6 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO MIXU

Ve studiu Effect bude provedena analýza jeho marketingového mixu, který je tvořen produktem, cenou, distribucí, komunikací, lidmi, materiálním prostředím a procesy.

### 6.1 Produkt

Ve studiu Effect je k dispozici několik různých typů strojů, které slouží ke tvarování postavy a které napomáhají hubnutí, odstranění celulitidy a zlepšení celkové kondice.

Mezi *základní služby* studia Effect patří různá cvičení, případně relaxace, s využitím:

- Power Plate,
- Vacu Power 4000,
- Slim Belly/Slim Legs,
- vibrosauny,
- lymfodrenáže
- či kolagenového solária.

Mezi *periferní* (neboli doplňkové) produkty studia patří:

- nabízení nápojů NUTREND (tyto nápoje jsou vhodné během zvýšeného fyzického výkonu),
- poskytování informací a poradenských služeb ohledně zdravého životního stylu,
- přebírání objednávek a účtování služeb
- a péče o zákaznice a jejich bezpečnost.

#### Power Plate

Power Plate využívá principu přirozené odezvy organismu na řízené vibrace a přináší tak změnu v kondičním i posilovacím cvičení. Výsledkem je zlepšení kondice a síly již po několika cvičeních. Deset minut cvičení na Power Plate lze srovnat s hodinovým tréninkem na klasických fitness strojích (Power Plate, [b.r.]).

Důležitý vliv vibračního cvičení byl prokázán i v oblasti medicíny u pacientů s Parkinsonovou chorobou a jinými degenerativními onemocněními. U žen a starších osob přispívá používání Power Plate k významnému zpomalení průběhu osteoporózy a pomáhá ke zpevnění kostní tkáně.

Mezi hlavní výhody patří:

- do cvičení je zapojeno 100 % svalových vláken, při klasickém cvičení jen 40 %,
- zvýšení pružnosti celého těla a zvýšení rozsahu pohybu,
- zpevnění svalů,
- redukce váhy,
- zvýšení průtoku krve a okysličení všech kostních tkání,
- zvýšení hustoty kostní tkáně,
- zvýšení produkce kolagenu pro hladší pleť,
- snížení bolestivosti v křížové oblasti,
- zlepšení celkové kondice u starších lidí,
- snížení rizika osteoporózy,
- zlepšení stavu pacientů trpících Parkinsonovou chorobou
- a vědecky podložený pozitivní účinek na pacienty s roztroušenou sklerózou (Power Plate, [b.r.]).



*Obr. 8. Power Plate*  
(Power Plate, [b.r.])

### Vacu Power 4000

Vacu Power 4000 je podtlaková terapie, která působí v hermeticky uzavřené skořepině, kterou se cíleně zefektivňuje spalování tukové tkáně v kritických partiích těla (břícho, hýždě, boky) a dále působí na odstraňování vody a všech škodlivin z těla.

Mezi hlavní výhody patří:

- zlepšení cirkulace krve,
- redukce přebytečných centimetrů v pase, bocích a hýždích,
- modelace postavy,
- zrychlení činnosti lymfatického systému,
- zlepšení fyzické výkonnosti a kondice,
- odstranění otoků končetin,
- eliminace celulitidy
- a vyhlazení kůže (Vacu Power 4000, [b.r.]).



*Obr. 9. Vacu Power 4000*

(Vacu Power 4000, [b.r.]

## Slim Belly

Airpressure-Bodyforming-Concept - dvě tlakové komory působí střídavě na tkáň a díky tomu se zvyšuje prokrvení v břišní oblasti. Obvod pasu se zmenší více, než při tréninku bez pásu Slim Belly.

Metoda Airpressure-Bodyforming se skládá z:

- lehkého tréninku, 2-3 krát týdně 30-40 minut,
- aplikace patentovaného Slim Belly
- a prověřených pravidel stravování.

Mezi hlavní výhody patří:

- výrazná redukce obvodu pasu již za 4 týdny,
- zpevněná a pružná pokožka
- a redukce strií.

Účinek potvrzen institutem IMSB\* - v rámci vědecké studie se 66 ženami je výsledkem 8 krát vyšší redukce tuku na bocích díky pásu Slim Belly.

\*Institut pro lékařské a sportovně vědecké poradenství. Studie byla provedena Dr. Alenou Kos (Slim Belly, [b.r.]).



Obr. 10. Slim Belly  
(Slim Belly, [b.r.])

## Slim Legs

Cílené hubnutí na stehnech a zadečku opět s metodou Airpressure Bodyforming.

Metoda se skládá z:

- lehkého tréninku, 2-3 krát týdně 30-40 minut,
- aplikace metody Airpressure Bodyforming s kalhotami Slim Legs
- a prověřených pravidel stravování.

Mezi hlavní výhody patří:

- obvod zadečku a stehen se sníží až o 8 cm,
- zpevněná a pružná pokožka,
- zlepšení strií
- a zlepšení celulitidy.

Účinek je opět potvrzen institutem IMSB - v rámci vědecké studie se srovnávala skupina, která měla stejné podmínky pro stravování i pravidelný trénink, avšak nepoužívala Slim Legs, a skupina, která Slim Legs používala. Výsledkem je 6 krát vyšší redukce tuku na stehnech díky kalhotám Slim Legs.



*Obr. 11. Slim Legs*

(Slim Legs, [b.r.]

Jak na Slim Belly, tak i na Slim Legs má studio Effect s dodavatelem této patentované technologie podepsanou smlouvu o výhradním zastoupení ve městě Vsetín.



### Vibrosauna

Vibrosauna je terapeutická suchá sauna, která je tvořena čalouněným vibrujícím lůžkem, suchým vzduchem a záporně nabitým vzduchem (vzduch ionizací zbavený všech škodlivin) pro oblast šíje a hlavy. Jde o multifunkční vynález s výhodami několika léčebných procedur najednou. Na rozdíl od předchozích strojů patří vibrosauna k pasivním metodám udržování kondice, snižování nadváhy a zlepšování zdravého sebevědomí. O pasivní jde proto, že mnoho lidí se kvůli tělesnému handicapu, extrémní nadváze, špatnému zdravotnímu stavu nebo jen z lenosti do aktivního cvičení zapojit nemůže nebo nechce. Vibrosauna nahrazuje cvičení a způsobuje efekt nejbližší tomu vyvolanému fyzickým cvičením.

Mezi hlavní výhody vibrosauny patří:

- působení na hubnutí,
- odstranění svalového napětí, delším působením vibrací se zpevňuje svalstvo,
- zvýšení činnosti ledvin, které odbourávají kyselinu mléčnou spolu s toxiny z těla mnohem rychleji a efektivněji,
- zrychlení krevního oběhu a čištění lymfatických uzlin, což má v konečném efektu silný a rychlý detoxikační účinek,
- napomáhání ke snížení vysokého krevního tlaku
- a snížení napětí a stresu i pomoc při poruchách spánku (Vibrosauna, [b.r.]).



*Obr. 12. Vibrosauna*

(Vibrosauna, [b.r.])



### Lymfodrenáž (tlaková terapie)

Lymfodrenáž ocení nejen osoby trpící nadváhou, celulitidou, pocitem unavených nohou, ale i všichni ti, kdo chtějí zbavit své tělo od toxinů a jiných škodlivých látek a posílit obranyschopnost.

Tlaková terapie pomáhá k podpoře správné činnosti lymfatického systému. Ten je zodpovědný za odvod zplodin z tkání (viry, bakterie, ale i cizorodé či rakovinotvorné látky), tedy za detoxikaci organismu. Když lymfatický systém nefunguje správně, je obtížnější zhubnout, objevuje se celulitida, migrény, je snížena imunita a otékají nohy.

Lymfodrenáž je prováděna přístrojem PRESOR 03, který pracuje na principu masážní tlakové terapie. Na základě postupného nafukování a vyfukování speciálních lymfodrenážních nohavic od chodidel, přes lýtka, stehna až po boky se vytváří tlak, který tak účinně podporuje lymfatický systém. Po 45 minut trvající lymfodrenáži spojené s poslechem relaxační hudby se bude zákaznice cítit odpočatě a uvolněně.

Mezi hlavní výhody lymfodrenáže patří:

- stimulace žilního a lymfatického oběhu,
- pomoc proti zadržování vody, hlavně u osob s problémem "unavených nohou",
- prevence křečových žil, trombóz,
- podpora proti celulitidě,
- zlepšení výživy a obnovy pružnosti pokožky
- a celková detoxikace organismu (Lymfodrenáž, [b.r.]).



*Obr. 13. Lymfodrenáž*

(Lymfodrenáž, [b.r.]

### Kolagenové solárium

Kolagenové solárium využívá technologie Hybrid Technology, ve které se spojuje sluneční záření s červeným Beauty Light světlem.

Přirozeného opálení je dosaženo i přes výrazně nižší dávky UV záření. Po opalování již pokožka není vysušená, ale naopak je kůže jako sametová.

Mezi hlavní výhody kolagenového solária patří:

- krásné opálení i přes výrazně nižší dávku UV záření,
- přirozené opálení s podporou péče o kůži,
- obzvláště jemné opalování
- a sametová kůže a zářivá plet' (Kolagenové solárium, [b.r.]).



*Obr. 14. Kolagenové solárium*  
(Kolagenové solárium, [b.r.])

## 6.2 Cena

Cenová strategie ve studiu Effect vychází z nákladů, přičemž bere v úvahu i cenu konkurence a hodnotu poskytovaných služeb pro zákazníce.

Cena služeb je tedy určena tak, aby pokryla fixní i variabilní náklady a současně umožnila dosáhnout zisk i vycházela z nabídky a poptávky na trhu.

Ve studiu Effect si zákazníci mohou zakoupit jednotlivé služby buď na jednu lekci, nebo si mohou koupit permanentku na více lekcí. Ceny jednotlivých služeb jsou dále uvedeny.

*Tab. 4. Ceník služeb: Power Plate, Vacu Power, vibrosauna a lymfodrenáž*  
(vlastní zpracování dle Ceník služeb, [b.r.]

Druh služby	1 lekce	10 lekcí	20 lekcí
<b>Power Plate</b> - doba cvičení: 30 minut	120,- Kč	1 000,- Kč	1 800,- Kč
<b>Vacu Power</b> - doba cvičení: 30 minut	140,- Kč	1 200,- Kč	2 000,- Kč
<b>Vibrosauna</b> - doba cvičení: 30 minut	140,- Kč	1 200,- Kč	2 000,- Kč
<b>Lymfodrenáž</b> - doba trvání: 45 minut - nutno dokoupit hygienické kalhoty za 100,- Kč	190,- Kč	1 600,- Kč	2 500,- Kč

*Tab. 5. Ceník služeb: Slim Belly a Slim Legs*  
(vlastní zpracování dle Ceník služeb, [b.r.]

Druh služby	1 lekce	Studie*
Slim Belly/Slim Legs	200,- Kč	1960,- Kč

\* 12 lekcí, 3x týdně, doba cvičení: 40 minut (v rámci studie zákazníci obdrží deník včetně výživových doporučení, jednorázový trénink zdarma pro kamarádku a navíc budou její výsledky pravidelně sledovány).

*Tab. 6. Ceník služeb: Kolagenové solárium*  
(vlastní zpracování dle Ceník služeb, [b.r.]

Druh služby	1 minuta	100 minut	200 minut
Kolagenové solárium	12,- Kč	1 000,- Kč	1 800,- Kč

Platnost permanentek, které studio Effect nabízí, je časově omezena. Délky platností permanentek na jednotlivé služby jsou uvedeny dále.

*Tab. 7. Platnost permanentek: Power Plate, Vacu Power, vibrosauna a lymfodrenáž*  
(vlastní zpracování Ceník služeb, [b.r.]

Druh služby	10 lekcí	20 lekcí
Power Plate	3 měsíce	6 měsíců
Vacu Power	3 měsíce	6 měsíců
Vibrosauna	3 měsíce	6 měsíců
Lymfodrenáž	12 měsíců	12 měsíců

*Tab. 8. Platnost permanentek: Slim Belly a Slim Legs*  
(vlastní zpracování dle Ceník služeb, [b.r.]

Druh služby	12 lekcí
Slim Belly/Slim Legs	12 měsíců

*Tab. 9. Platnost permanentek: Kolagenové solárium*  
(vlastní zpracování dle Ceník služeb, [b.r.]

Druh služby	100 minut	200 minut
Kolagenové solárium	12 měsíců	12 měsíců

Výše uvedené ceny a délky platnosti permanentek platí od 1. 1. 2014.

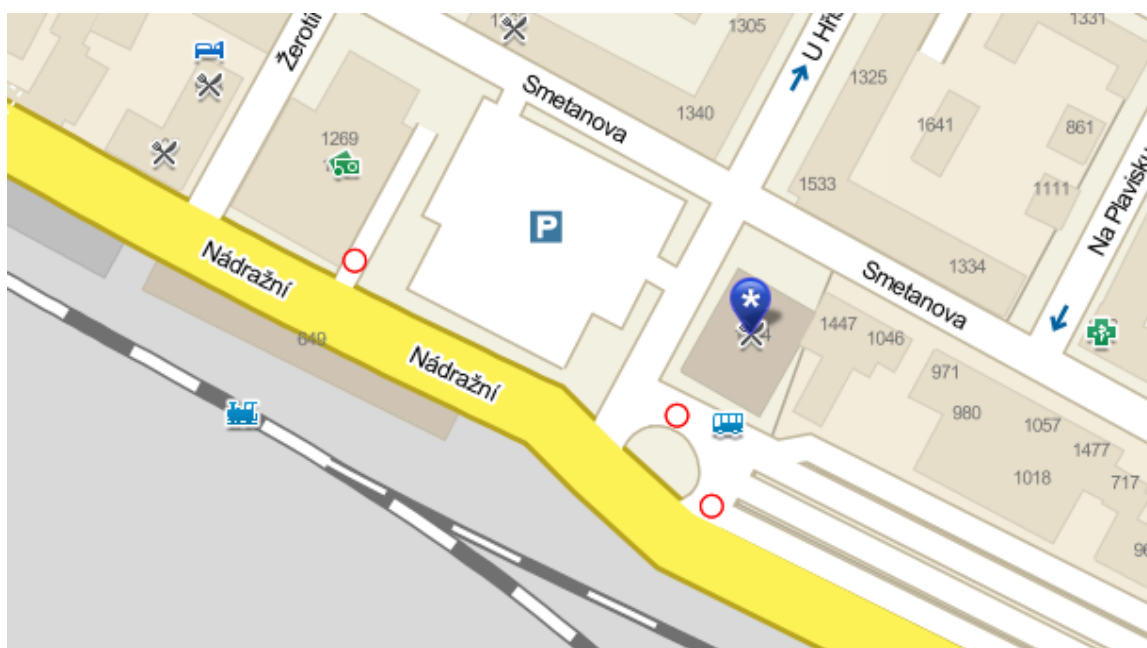
### 6.3 Distribuce

Distribuce služeb, které studio Effect poskytuje, probíhá přímou cestou. Je tedy velmi důležité, aby studio bylo umístěno na vhodném místě a bylo snadno dostupné zákaznicím.

Jak již bylo zmíněno v úvodu této praktické části, v roce 2013 došlo k přemístění provozovny z okrajové části do středu města Vsetín.

Vzhledem k tomu, že služby studia Effect mohou být poskytovány pouze v provozovně, musela majitelka studia před samotným stěhováním zvažovat nejen velikost prostorů a výši nájemného, ale také potřeby zákazníků, které jsou spojeny s dostupností služeb.

Nová provozovna je poblíž autobusového a vlakového nádraží. V blízkosti je také velké placené parkoviště.



Obr. 15. Mapa umístění provozovny

(Jarošová, [b.r.] )

## 6.4 Komunikace

Při komunikaci používá studio Effect především následující nástroje:

- reklamu,
- podporu prodeje
- a internetovou komunikaci.

Studio Effect pomocí marketingové komunikace zejména:

- poskytuje informace,
- vytváří a stimuluje poptávku,
- diferencuje své služby
- a stabilizuje obrat.

### 6.4.1 Reklama

Studio Effect využívá takové prostředky reklamy, které nejsou příliš finančně náročné.

V současné době jsou nejvíce používané tyto reklamní prostředky:

- reklama umístěná v oknech studia,
- reklama v týdeníku Jalovec a inzertních novinách Anna,
- reklama umístěná na programu městského kina Vatra,
- reklamní balíčky, které se dávají zákaznicím před vánočními a velikonočními svátky (balíček obsahuje buď originálně zdobený medový perníček a propisku s logem studia, nebo lekce zdarma),
- plakáty umístěné v autobusech,
- letáky, které pošta jednorázově roznese,
- propisky s logem studia
- a vizitky.

### 6.4.2 Podpora prodeje

Podpora prodeje studio Effect využívá nejen k udržení stávajících zákazníků, ale i k získání nových zákazníků.

Mezi nejčastější formy podpory prodeje patří:

- výhodné cenové balíčky, kdy studio nabízí například cvičení na vibrační plošině a k tomu lymfomasáž zdarma (nabídky jsou platné většinou po dobu 1 měsíce),
- možnost bezplatného vyzkoušení Slim Belly/Slim Legs
- a dárkové poukazy darované do tombol na plesech.

### 6.4.3 Internetová komunikace

Internetová komunikace je pro studio Effect významným nástrojem marketingové komunikace.

V roce 2012 vznikly na adrese [www.effectvsetin.cz](http://www.effectvsetin.cz) nové **webové stránky** studia. Stránky jsou přehledné a jsou barevně sladěné s logem studia.

Na následujícím obrázku je zobrazena ukázka úvodní strany.



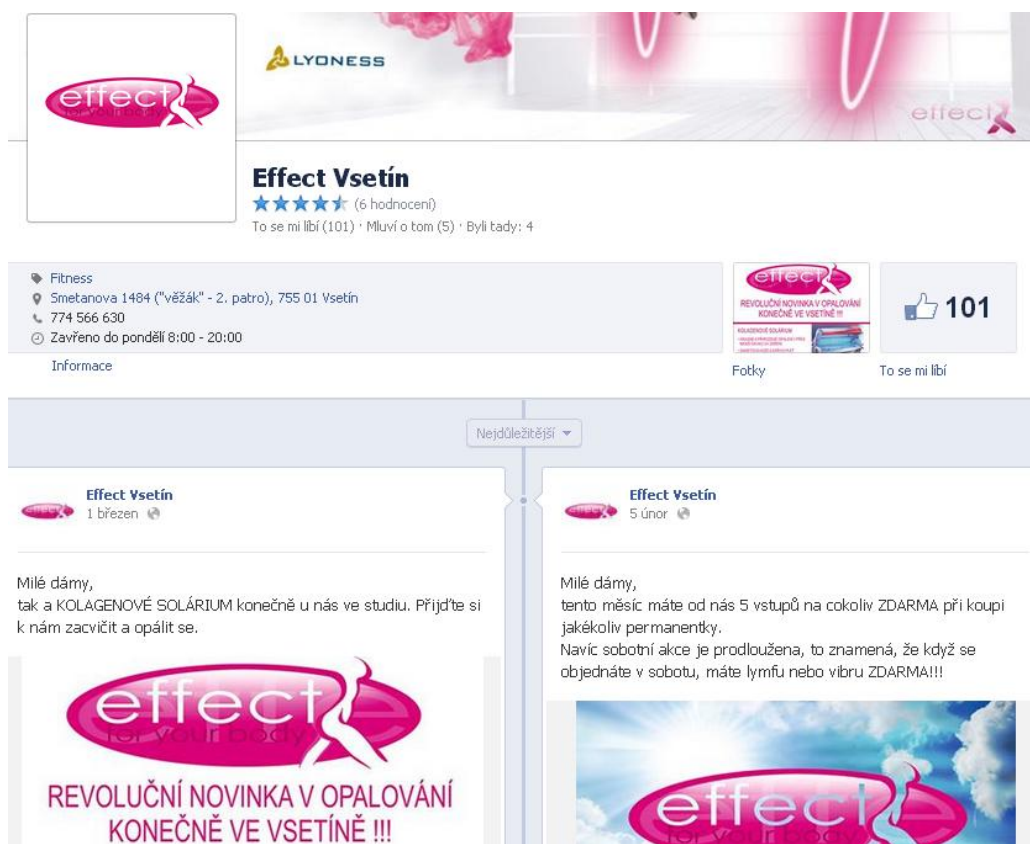
Obr. 16. Ukázka webových stránek studia Effect

(Effect Vsetín, [b.r.] )

Na webových stránkách lze nalézt:

- novinky, které se ve studiu připravují,
- jednotlivé nabízené služby,
- fotogalerii,
- ceník poskytovaných služeb,
- provozní dobu,
- telefonický i emailový kontakt a přesnou adresu s mapou umístění studia
- a odkaz na profil na sociální síti Facebook.

Dalším prvkem internetové komunikace je již zmíněný *profil na sociální síti Facebook*, který vznikl v roce 2013. Odkaz na tuto sociální síť je uveden na webových stránkách studia. Ukázka profilu na sociální síti Facebook je zobrazena na následujícím obrázku.



Obr. 17. Ukázka profilu na sociální síti Facebook

(Effect Vsetín, © 2014)



Na profilu jsou uvedeny:

- základní a aktuální informace o studiu,
- fotografie,
- aktuální slevové akce,
- cviky, které může zákaznice cvičit doma, i články spojené s fitness tematikou.

## 6.5 Lidé

Ve studiu pracují kromě majitelky ještě 2 pracovnice. Obě mají sepsanou Dohodu o pracovní činnosti. Pro majitelku je důležité, aby i tyto pracovnice byly proškolené ohledně všech služeb, které studio nabízí, a aby byly k zákaznicím milé a poskytly jim všechny důležité informace.

## 6.6 Materiální prostředí

Majitelka studia si uvědomuje, že se materiální prostředí podílí na zhmotnění služby pro zákaznice a ovlivňuje jejich pocity. Prostřednictvím materiálního prostředí tak vytváří nezaměnitelnou image, která studio odlišuje od konkurence.

Prostory studia jsou barevně sladěny. Při cvičení na strojích hraje především hudební stanice Óčko a ve vibrosauně nebo při lymfodrenáži mohou zákaznice v provoněných prostorech poslouchat hudbu relaxační.

## 6.7 Procesy

Do procesů, ke kterým ve studiu dochází, patří řada činností. Nabídku a poskytnutí služby lze rozdělit do těchto procesů:

- **Předprodejní procesy** – předprodejní procesy začínají již prvotní komunikací, poskytováním informací a objednávkou služeb. Proces objednání služby lze uskutečnit telefonicky, mailem či osobně přímo ve studiu.
- **Prodejní procesy** - prodejní procesy jsou tvořeny zpracováním nabídky, poskytnutím základní služby a nabídkou doplňkových služeb.
- **Poprodejní procesy** - poprodejní procesy zahrnují zjišťování spokojenosti zákazníků.

## 7 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PROSTŘEDÍ

V této kapitole bude provedena analýza současného stavu prostředí pomocí zvolených metod, které studiu Effect umožní zjistit, jaké má postavení v porovnání se svou konkurencí. Zvolenými metodami jsou: PEST analýza, Porterova analýza a SWOT analýza.

### 7.1 PEST analýza

PEST analýza je o té části prostředí, které studio Effect nemůže ovlivnit. Toto prostředí však může mít na podnikání studia velký vliv, proto bude prostřednictvím politicko-právních, ekonomických, sociálních a technologických faktorů provedena analýza tohoto prostředí.

#### 7.1.1 Politicko-právní faktory

Vláda a její stabilita má na činnost studia Effect nezanedbatelný vliv. Důležitou roli tedy mají volby. Očekávání, že předčasné volby do Poslanecké sněmovny v říjnu roku 2013 přinesou do politiky stabilitu, se příliš nenaplnilo. V roce 2014 se v České republice uskuteční troje volby. Ve dnech 23. - 24. května si občané zvolí 21 poslanců do Evropského parlamentu. Během podzimu se budou konat volby do Senátu, kde se obmění třetina z 81 senátorů, a také volby do zastupitelstev obcí (Kopřiva, 2014).

Podnikání velmi ovlivňuje rovněž výše sazby daně z přidané hodnoty. V roce 2012 měla v České republice základní sazba DPH výši 20 % a snížená sazba 14 %. V roce 2013 vzrostla základní sazba na 21 % a snížená na 15 %. Pro rok 2014 se výše základní ani snížené sazby měnit nebude („DPH“ s účinností od 1. 1. 2013, © 2005-2013).

Studio Effect také musí respektovat řadu zákonů a nařízení. Mezi významné zákony patří například:

- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání,
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník,
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty,
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů,
- Zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon),

- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce,
- Zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti (Zákony, vyhlášky, nařízení vlády a jiné právní normy, © 1998-2014).

### 7.1.2 Ekonomické faktory

Sledování ekonomických faktorů je pro studio Effect důležité, protože tyto faktory také ovlivňují jeho podnikání. Mezi významné faktory patří HDP, úroková míra, inflace, průměrná mzda a nezaměstnanost.

**Hrubý domácí produkt** je ukazatelem výkonnosti ekonomiky státu. Jeho růst i pokles má rovněž vliv na poskytování služeb. HDP očištěný o cenové, sezónní a kalendářní vlivy se v roce 2012 snížil ve srovnání s rokem 2011 o 1,2 % (ČSÚ, 2013a). V roce 2013 opět poklesl, tentokrát o 0,9 % (ČSÚ, 2014a).

**Úroková míra** (neboli úroková sazba) představuje navýšení zapůjčené částky za určité období a je uvedena v procentech. V ČR tuto sazbu vyhláší Česká národní banka.

ČNB může prostřednictvím nástrojů, jako repo sazba, diskontní sazby či lombardní sazba, úrokovou míru snižovat či zvyšovat. Pokud se sazby zvyšují, dochází k demotivaci podniků. Podniky přestávají investovat a více šetří, což brzdí ekonomický růst. Naopak, pokud se úrokové sazby snižují, podniky utrací více.

Výše jednotlivých sazeb se od 2. 11. 2012 nemění a je následující:

- dvoutýdenní repo sazba - 0,05 %,
- diskontní sazba - 0,05 %
- a lombardní sazba 0,25 % (Měnověpolitické nástroje, © 2003-2014).

**Inflace** představuje zvýšení cenové hladiny v porovnání s minulým obdobím. V roce 2012 dosahovala průměrná roční míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen, který vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za posled-

ních 12 měsíců oproti průměru 12-ti předchozích měsíců, výše 3,3 %. V roce 2013 průměrná roční míra inflace dosahovala 1,4 % (Inflace - 2014, míra inflace a její vývoj v ČR, © 2000-2014).

**Průměrná mzda** dosáhla v ČR v roce 2012 výše 25 101,- Kč. V meziročním srovnání činil přírůstek 2,7 %. Spotřebitelské ceny se však za uvedené období zvýšily o 3,3 %. Reálně se tedy mzda snížila, a to o 0,6 % (ČSÚ, 2013b). V roce 2013 vzrostla průměrná mzda v ČR na 25 128,- Kč. V meziročním srovnání činil přírůstek 0,1 %. Spotřebitelské ceny se zvýšily o 1,4 %, reálně se tedy mzda opět snížila, tentokrát o 1,3 % (ČSÚ, 2014b).

Ve Zlínském kraji dosáhla průměrná mzda v roce 2012 výše 22 068,- Kč (ČSÚ, 2014c). V roce 2013 dle předběžných výsledků dosáhla průměrná mzda ve Zlínském kraji jen 21 994,- Kč a oproti roku 2012 tedy klesla přibližně o 0,3 %. Nižší výdělky než ve Zlínském kraji měli pouze lidé v Karlovarském kraji (ČSÚ, 2014d).

**Obecná míra nezaměstnanosti** v ČR ve 4. čtvrtletí roku 2012 meziročně vzrostla o 0,7 % a činila 7,2 % (ČSÚ, 2013c). Ve 4. čtvrtletí roku 2013 naopak o 0,4 % meziročně klesla a činila tedy 6,8 % (ČSÚ, 2014e).

Studio Effect má provozovnu ve Vsetíně, proto je pro něj důležitá rovněž míra nezaměstnanosti Zlínského kraje i přímo města Vsetín. K 31. 12. 2012 dosáhla nezaměstnanost ve Zlínském kraji 10,42 % a ve Vsetíně byla nejvyšší ze všech okresů v kraji, a to 11,95 % (ČSÚ, 2013d). V roce 2013 se situace zlepšila. K 31. 12. 2013 dosáhla nezaměstnanost ve Zlínském kraji 7,3 % a ve Vsetíně 9,7. Pokud by nezaměstnanost nadále klesala, znamenalo by to zvýšení kupní síly (MPSV, 2014, s. 3).

### 7.1.3 Sociálně-kulturní faktory

Sociálně-kulturní faktory značně ovlivňují nákupní chování. Mezi ty, které na studio Effect působí nejvíce, patří počet obyvatel, stárnutí populace a zvyšování úrovně vzdělání i životní úrovně.

**Počet obyvatel** se v České republice v roce 2013 snížil o 3,7 tisíce na 10 512,4 tisíce osob. Po deseti letech tak došlo ke snížení počtu obyvatel. Na poklesu se podílela jak převaha

zemřelých nad živě narozenými, tak i záporná bilance zahraničního stěhování. (ČSÚ, 2014f).

**Stárnutí populace** je způsobeno poklesem porodnosti a prodlužováním průměrné délky života. Tento trend je v ČR již několik let. Stárnutí populace ovlivňuje studio tím, že musí řešit, zda je pro něj vhodné na daný trh s určitým produktem vstoupit. Pokud chce být studio úspěšné, nemělo by tento jev brát na lehkou váhu a mělo by se snažit své produkty tomuto jevu přizpůsobit, což v současné době také dělá.

**Zvyšování úrovně vzdělání** vede k dosažení vyšších příjmů. S vyššími příjmy se zvyšuje poptávka po cestování či kvalitních výrobcích a službách. Se zvyšováním úrovně vzdělávání je úzce spojeno **zvyšování životní úrovně**, a proto se také jedná o důležitý faktor, který ovlivňuje činnost studia.

#### 7.1.4 Technologické faktory

Vývoj technologií a výzkumu je v současné době velmi rychlý. Nové technologie mohou studiu Effect pomoci při zvýšení jeho konkurenceschopnosti. Mohou rovněž přilákat nové zákazníky. S rychlým vývojem technologií je ale spojeno i rychlé zastarávání aktuálních technologií, které nutí studio tyto „neaktuální“ technologie obnovovat.

Studio Effect technologie využívá již od prvního kontaktu s potenciálním zákazníkem, a to prostřednictvím webových stránek, na kterých jim poskytuje potřebné informace. Technologie jsou nezbytnou součástí studia, protože k naprosté většině poskytovaných služeb se využívají různé **přístroje potřebné ke cvičení**. Nepostradatelnou součástí pro provozování studia jsou ale také:

- mobil,
- počítač a jeho programové vybavení,
- tiskárna se scannerem a kopírkou,
- rádio
- i televize.

### 7.1.5 Shrnutí výsledků PEST analýzy

Z provedené analýzy vyplývá pro studio Effect hned několik skutečností. Některé lze považovat za možné výhody, jiné naopak za nevýhody.

Mezi *výhody* patří:

- snížení míry inflace,
- zvyšování životní úrovně
- a získání nových zákazníků díky novým technologiím.

Mezi *nevýhody* patří:

- nestabilita vlády,
- pomalejší růst průměrné mzdy ve Zlínském kraji ve srovnání s růstem průměrné mzdy ČR,
- stárnutí populace
- a rychlost zastarávání technologií.

## 7.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Pro studio je důležité, aby znalo konkurenční prostředí a síly, které v něm působí. Tyto síly lze rozdělit na:

- vyjednávací sílu dodavatelů,
- vyjednávací sílu zákazníků,
- hrozbu substitučních produktů,
- hrozbu nově vstupujících podniků
- a soupeření mezi existujícími podniky.

## 7.2.1 Dodavatelé

Tab. 10. Porterova analýza – vyjednávací síla dodavatelů  
(vlastní zpracování)

Č.	Vyjednávací síla dodavatelů (1 bod – nejnižší, 10 bodů – nejvyšší)	Hrozba faktoru
1	<b>Počet dodavatelů</b> Malý počet dodavatelů zvyšuje jejich vyjednávací sílu. Dodavatelů je mnoho (1 bod) Dodavatelů je málo (10 bodů)	5
2	<b>Význam odběratele pro dodavatele</b> Malý význam odběratele pro dodavatele zvyšuje vyjednávací sílu dodavatele. Velký význam (1 bod) Malý význam (10 bodů)	4
3	<b>Existence substitutů – jsou hrozbou dodavatelů</b> Malá hrozba existence substitutů zvyšuje vyjednávací sílu dodavatelů. Existuje velká hrozba (1 bod) Existuje malá hrozba (10 bodů)	3
4	<b>Hrozba vstupu dodavatelů do analyzovaného odvětví</b> Velká pravděpodobnost vstupu dodavatelů do analyzovaného odvětví zvyšuje jejich vyjednávací sílu. Nepřavděpodobný vstup dodavatelů do analyzovaného odvětví (1 bod) Velmi pravděpodobný vstup dodavatelů do analyzovaného odvětví (10 bodů)	3
<b>Celkem (z max. 40 bodů)</b>		<b>15</b>
<b>Průměrný počet bodů (celkem/4)</b>		<b>3,75</b>

Vyjednávací síla dodavatelů je nižší. Způsobeno je to především tím, že existuje neustálá hrozba nových substitutů, které jejich vyjednávací sílu snižují. Není ani příliš pravděpodobné, že by dodavatelé vstoupili do analyzovaného prostředí, což jejich vyjednávací sílu rovněž snižuje. Své dodavatele si studio vybírá nejen dle ceny, ale důležitá je i rychlost dodání a požadovaná kvalita. Studio je z určitého pohledu významným odběratelem. To se týká především nákupu speciálních strojů, které v ostatních fit centrech nejsou.

## 7.2.2 Zákazníci

Tab. 11. Porterova analýza – vyjednávací síla odběratelů  
(vlastní zpracování)

Č.	Vyjednávací síla zákazníků (1 bod – nejnižší, 10 bodů – nejvyšší)	Hrozba faktoru
1	<b>Počet významných zákazníků</b> Mnoho malých zákazníků má nižší vyjednávací sílu. Mnoho malých zákazníků (1 bod) Jen několik významných zákazníků (10 bodů)	2
2	<b>Význam služby pro zákazníka</b> Významná služba pro zákazníka snižuje jeho vyjednávací sílu. Služba je významná (1 bod) Služba je nevýznamná (10 bodů)	4
3	<b>Náklady přechodu ke konkurenci</b> Vysoké náklady přechodu snižují zákaznickou vyjednávací sílu. Náklady přechodu ke konkurenci jsou vysoké (1 bod) Náklady přechodu ke konkurenci jsou nízké (10 bodů)	5
4	<b>Hrozba zpětné integrace</b> Může-li si zákazník službu zařídit sám, zvyšuje to jeho vyjednávací sílu. Zpětná integrace je obtížná (1 bod) Zpětná integrace je snadná (10 bodů)	3
5	<b>Standardizace služby</b> Pokud je poskytovaná služba podobná konkurenční službě, je vyjednávací síla zákazníka vyšší. Poskytované služby jsou rozdílné (1 bod) Poskytované služby jsou totožné (10 bodů)	4
6	<b>Finanční situace zákazníka</b> Zákaznickova dobrá finanční situace může snižovat jeho vyjednávací sílu (může být při jednání velkorysejší). Zákazník je v dobré finanční situaci (1 bod) Zákazník je ve špatné finanční situaci (10 bodů)	6
<b>Celkem (z max. 60 bodů)</b>		<b>24</b>
<b>Průměrný počet bodů (celkem/6)</b>		<b>4,0</b>

Vyjednávací síla zákazníků je, podobně jako u vyjednávací síly dodavatelů, nižší. Pro stu-



dio je výhodou, že nemá pouze jednoho významného zákazníka, ale že má mnoho malých zákazníků. Tím se jejich vyjednávací síla snižuje. Nelze také předpokládat, že by si zákazníci službu zařizovali sami. Nákupy strojů, které jsou se službou spojeny, by pro ně představovaly velkou finanční zátěž. Náklady přechodu ke konkurenci vyjednávací sílu zákazníků příliš neovlivňují. Zákazníci ale musí brát v úvahu, že jim konkurence neposkytne některé služby, které ve studiu Effect využívali. Naopak faktorem zvyšujícím jejich vyjednávací sílu je jejich finanční situace. V současnosti nezaměstnanost v okrese Vsetín klesla, stále je ale poměrně vysoká.

### 7.2.3 Substituty

Tab. 12. Porterova analýza – hrozba substitutů

(vlastní zpracování)

Č.	Hrozba substitutů (1 bod – nejnižší, 10 bodů – nejvyšší)	Hrozba faktoru
1	<b>Existence substitutů na trhu</b> Velký počet substitutů zvyšuje riziko jejich nahrazení. Substitutů je málo (1 bod) Substitutů je mnoho (10 bodů)	5
2	<b>Hrozba nových substitutů</b> Možnost vzniku nových substitutů na trhu. Hrozba nových substitutů je nízká (1 bod) Hrozba nových substitutů je vysoká (10 bodů)	7
3	<b>Vývoj cen substitutů</b> Snižující ceny substitutů zvyšují atraktivnost odvětví. Ceny substitutů se budou zvyšovat (1 bod) Ceny substitutů se budou snižovat (10 bodů)	6
4	<b>Užitné vlastnosti substitutů</b> Zlepšení užitných vlastností zvyšuje riziko vstupu. Užitné vlastnosti se budou zhoršovat (1 bod) Užitné vlastnosti se budou zlepšovat (10 bodů)	6
<b>Celkem (z max. 40 bodů)</b>		<b>24</b>
<b>Průměrný počet bodů (celkem/4)</b>		<b>6,0</b>

Tlak ze strany substitutů je pro studio významný. Stále vznikají nové technologie. Lze také očekávat snižování cen substitutů i postupné zlepšování jejich užitečných vlastností.

#### 7.2.4 Potenciální nové firmy

Tab. 13. Porterova analýza – hrozba nově vstupujících podniků

(vlastní zpracování)

Č.	Hrozba nově vstupujících podniků (1 bod – nejnižší, 10 bodů – nejvyšší)	Hrozba faktoru
1	<b>Kapitálová náročnost vstupu do odvětví</b> Čím nižší kapitálová náročnost, tím jsou nižší bariéry vstupu. Kapitálová náročnost vstupu je velká (1 bod) Kapitálová náročnost vstupu je malá (10 bodů)	3
2	<b>Potřeba vlastnit speciální licence, patenty a know-how</b> Bariéry vstupu se zvyšují s nároky na licence, patenty a know-how. Potřeba vlastnit licence, patenty a know-how je velká (1 bod) Potřeba vlastnit licence, patenty a know-how je malá (10 bodů)	7
3	<b>Přístup k distribučním kanálům</b> Čím je přístup jednodušší, tím jsou bariéry vstupu nižší. Přístup k distribučním kanálům je obtížný (1 bod) Přístup k distribučním kanálům je snadný (10 bodů)	5
4	<b>Vládní politika</b> Pokud je vládní politika odvětví nakloněna, je vstup do něj jednodušší. Vládní politika je nakloněna negativně (1 bod) Vládní politika je nakloněna pozitivně (10 bodů)	5
5	<b>Přístup k materiálnímu zabezpečení a pracovní síle</b> Obtížný přístup znamená zvýšení bariéry vstupu. Přístup k materiálnímu zabezpečení a pracovní síle je obtížný (1 bod) Přístup k materiálnímu zabezpečení a pracovní síle je snadný (10 bodů)	8
<b>Celkem (z max. 50 bodů)</b>		<b>28</b>
<b>Průměrný počet bodů (celkem/5)</b>		<b>5,6</b>

Hrozba nově vstupujících podniků je pro studio průměrná. Bariérou pro nově vstupující podnik je vedle kapitálové náročnosti také starost, zda bude možné získat dostatek zákazníků. Speciální licence, patenty, know-how, přístup k distribučním kanálům, vládní politika

ani přístup k materiálnímu zabezpečení a pracovní síle nepředstavují pro případné nově vstupující podniky významné bariéry.

### 7.2.5 Konkurenci v odvětví

Tab. 14. Porterova analýza – konkurence v odvětví

(vlastní zpracování)

Č.	Konkurence v odvětví (1 bod – nejnižší, 10 bodů – nejvyšší)	Hrozba faktoru
1	<b>Počet konkurentů v odvětví</b> Mnoho konkurentů v odvětví představuje velkou konkurenci. Málo konkurentů (1 bod) Mnoho konkurentů (10 bodů)	6
2	<b>Síla konkurentů v odvětví</b> Silná konkurence způsobuje větší konkurenční boj. Konkurence je slabá (1 bod) Konkurence je silná (10 bodů)	6
3	<b>Diferenciace služeb</b> Pokud jsou služby podobné, je konkurence vyšší. Diferenciace služeb je vysoká (1 bod) Diferenciace služeb je nízká (10 bodů)	3
4	<b>Růst odvětví</b> Pokud roste poptávka pomalu, je rivalita mezi konkurenty větší. Poptávka roste rychle (1 bod) Poptávka roste pomalu (10 bodů)	5
5	<b>Náklady odchodu z odvětví</b> Pokud jsou náklady na odchod vysoké, tak se konkurence snaží udržet. Náklady odchodu jsou nízké (1 bod) Náklady odchodu jsou vysoké (10 bodů)	5
6	<b>Diferenciace konkurentů</b> Pokud jsou konkurenti rozdílní, lze hůře předpokládat jejich vývoj. Diferenciace konkurentů je nízká (1 bod) Diferenciace konkurentů je vysoká (10 bodů)	6
<b>Celkem (z max. 60 bodů)</b>		<b>31</b>
<b>Průměrný počet bodů (celkem/6)</b>		<b>5,17</b>

Ve Vsetíně je v současné době provozováno 6 fit center, které jsou v naprosté většině přístupné jak ženám, tak i mužům. Jedná se tedy o poměrně velkou konkurenci.

Pokud však zákaznice hledají fit centrum, které bude přístupné pouze pro ženy a bude navíc nabízet řadu speciálních služeb, mohou si vybrat pouze ze dvou. Jedno z nich je právě studio Effect.

### 7.2.6 Shrnutí výsledků Porterovy analýzy

Na základě provedené Porterovy analýzy lze konstatovat, že konkurenční prostředí a jeho síly mají na fungování studia nezanedbatelný vliv.

*Významnější síla* je spojena:

- se substitučními produkty,
- s hrozbou nově vstupujících podniků
- a s konkurencí v odvětví.

Naopak *nižší sílu* mají:

- dodavatelé
- a zákazníci.

## 7.3 SWOT analýza

Na základě získaných informací a konzultace s majitelkou studia byla provedena analýza vnitřního a vnějšího prostředí, neboli SWOT analýza.

SWOT analýzu tvoří:

- *Strengths* (silné stránky), které jsou součástí vnitřního prostředí a jsou pozitivní,
- *Weaknesses* (slabé stránky), které jsou také součástí vnitřního prostředí, ale jsou negativní,
- *Opportunities* (příležitosti), které jsou součástí vnějšího prostředí a jsou pro studio pozitivní,
- *Threats* (hrozby), které jsou také součástí vnějšího prostředí, ale na rozdíl od příležitostí jsou pro studio negativní.

### 7.3.1 Analýza vnitřního prostředí – silné a slabé stránky

Vnitřní prostředí studia Effect má své silné i slabé stránky. Tyto stránky jsou uvedeny v následující tabulce.

Tab. 15. Analýza vnitřního prostředí  
(vlastní zpracování)

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
vysoká kvalita poskytovaných služeb	vyšší cena poskytovaných služeb
přátelská atmosféra	placené parkoviště
image studia	delší doba čekání na určité služby
internetová komunikace	nízká podpora prodeje

Majitelka studia si je vědoma jak silných, tak i slabých stránek studia. Silných stránek si váží a zároveň usiluje o jejich maximalizaci. Slabé stránky se naopak snaží minimalizovat.

Mezi velmi **silné stránky** studia patří vysoká kvalita poskytovaných služeb, přátelská atmosféra a umístění studia v centru města. S umístěním souvisí také snadná dostupnost veřejnou dopravou, protože v blízkosti studia je jak autobusové, tak i vlakové nádraží. Pro majitelku je rovněž důležitá celková image studia. Barevně sladěné je logo, celé studio i webové stránky. Ty jsou ale především přehledné a obsahují všechny potřebné informace. Mezi kladné stránky lze zařadit i pravidelnou komunikaci studia prostřednictvím sociální sítě Facebook.

Mezi **slabé stránky** patří vyšší cena poskytovaných služeb. Ta je však dána vysokými pořizovacími a provozními náklady i vysokou kvalitou nabízených služeb. U studia je velké parkoviště, což je jistě dobře, zákaznice si ale musí kupovat parkovací lístky, protože se nejedná o parkoviště, které by studiu patřilo. O několik desítek metrů dál je ale i parkoviště neplacené. Často je však obsazené. Studiu rovněž chybí výraznější podpora prodeje zejména v letním období, kdy je zákaznic velmi málo. Mezi slabší stránky studia lze zařadit i delší dobu čekání na určité služby. Tato delší čekací doba je způsobena především velkým zájmem o služby v konkrétní denní dobu.

### 7.3.2 Analýza vnějšího prostředí – příležitosti a hrozby

Příležitosti i hrozby, které z vnějšího prostředí pro studio vyplývají, jsou uvedeny v následující tabulce.

Tab. 16. Analýza vnějšího prostředí  
(vlastní zpracování)

Příležitosti (O)	Hrozby (T)
snížení daní	vstup nové konkurence
zvýšení průměrné mzdy	legislativa
snížení cen energie	zvýšení míry inflace
změna životního stylu obyvatelstva	zvýšení nezaměstnanosti
vyvinutí nových technologií	

Majitelka studia se snaží příležitostem i hrozbám, které vyplývají z vnějšího prostředí, přizpůsobit.

Mezi **příležitostmi** pro studio patří snížení daní a snížení cen energií. Tato snížení by mohla studiu ušetřit peníze, které by poté studio mohlo vynaložit jinde. Pokud by došlo ke zvýšení průměrné mzdy, znamenalo by to pro studio také velkou příležitost, a to v podobě zvýšení poptávky po jeho službách. Změna životního stylu obyvatelstva, která by byla spojena se snahou lidí vést zdravější životní styl, by rovněž jistě přivedla nové zákaznice. Pro studio, které je na technologiích závislé, mají velký význam i příležitosti v podobě nových technologií.

**Hrozby** pro studio představuje zejména vstup nové konkurence, který by mohl znamenat případné snížení poptávky po jeho službách. Neméně významné jsou však i hrozby v podobě změny legislativy či zvýšení míry inflace. Hrozbou je rovněž zvýšení nezaměstnanosti. Lze předpokládat, že by po zvýšení nezaměstnanosti následně došlo ke snížení poptávky po službách, které studio nabízí, protože nezaměstnané ženy by jistě měly důležitější peněžní výdaje.

## 8 ZÁVĚREČNÉ SHRNU TÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Cílem analytické části této diplomové práce bylo představit podnik a na základě informací získaných v teoretické části provést analýzu marketingového mixu a současného stavu prostředí.

Analytická část byla rozdělena do tří základních kapitol, které byly poté dále podrobněji členěny.

V první kapitole byl krátce představen podnik, se kterým je praktická část práce spojena. Byly uvedeny jeho základní údaje i historie.

Ve druhé kapitole byla provedena analýza jeho marketingového mixu, konkrétně produktu, ceny, distribuce, komunikace i lidí, materiálního prostředí a procesů.

Třetí kapitola byla věnována analýze současného stavu prostředí. Byly provedeny následující tři analýzy: PEST analýza, Porterova analýza a SWOT analýza.

Z provedené PEST analýzy lze pro podnik vyvodit možné výhody v podobě snížené míry inflace, zvyšování životní úrovně i získání nových zákazníků díky novým technologiím. Z analýzy ale rovněž vyplývá řada případných nevýhod v podobě nestabilní vlády, pomalejšího růstu průměrné mzdy ve Zlínském kraji ve srovnání s růstem průměrné mzdy ČR, stárnutí populace i rychlosti zastarávání technologií.

Na základě zpracování Porterovy analýzy lze konstatovat, že významnější hrozbu pro podnik představují substituční produkty, nově vstupující podniky a také konkurence v odvětví. Naopak nižší vyjednávací sílu mají dodavatelé a zákazníci.

Pomocí SWOT analýzy byly odhaleny silné a slabé stránky podniku i příležitosti a hrozby, které mohou podnik v budoucnosti ovlivnit.

Na základě provedených analýz bude vytvořen projekt zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

## 9 PROJEKT ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI

Na základě analýzy marketingového mixu a současného stavu prostředí bude sestaven projekt zvýšení konkurenceschopnosti.

### 9.1 Návrh projektu zvýšení konkurenceschopnosti prostřednictvím pořízení nového stroje

#### 9.1.1 Charakteristika a cíl projektu

Studio Effect má vysokou úroveň poskytovaných služeb. Vždy je ale co zlepšovat. Ve studiu je zákaznicím k dispozici spousta zajímavých strojů určených pro cvičení, díky kterým zákaznice dosahují viditelných výsledků. Jaké je složení těla? Jaká část váhového úbytku byla způsobena úbytkem tuku? Odpověď na tyto i další otázky si zákaznice mohou jen tipovat, přesné výsledky však neví. Proto je vhodné do studia koupit typ přístroje, který na tyto otázky dokáže zákaznicím odpovědět.

#### Cíl projektu

Cílem projektu je zvýšení konkurenceschopnosti prostřednictvím nákupu přístroje na měření složení těla. Nákup stroje:

- zvýší úroveň poskytovaných služeb,
- zvýší poptávku po službách studia i motivaci ke cvičení,
- bude vhodným doplňkem podpory prodeje (studio může poskytovat k permanentkám měření zdarma)
- a zvýší rozmanitost poskytovaných služeb, a tím může odradit novou konkurenci od případného vstupu na trh.



### 9.1.1 Realizace projektu

Na trhu je spousta přístrojů, které měření složení těla umožňují. Přístroje se však liší jak v ceně, tak i v přesnosti poskytovaných výsledků. K měření je možné využít:

- osobní váhy,
- Bodystat
- a InBody.

Výsledky měření mohou být zadávány do počítače. Zákaznice tak bude mít rychlý přehled o svých průběžných výsledcích. Po konzultaci s pracovníci pak bude moci upravovat své pohybové aktivity i jídelníček.

#### Osobní váhy

Osobní váhy jsou k dispozici od různých výrobců. Stačí do nich zadat několik údajů, většinou se jedná o pohlaví, věk a výšku. Výhodou, oproti dalším přístrojům měřícím složení těla, je především cena. I ta se však často liší. Dále je proto uvedena jedna levnější a jedna dražší varianta.

**ECG OV 120 SLIM** momentálně patří mezi nejprodávanější osobní váhy. Cena váhy se pohybuje kolem 400,- Kč bez DPH (ECG OV120 Slim, © 2000-2014). Fitness váha dokáže změřit hmotnost i tuk, vodu a svalovou hmotu v těle (OV 120 SLIM, © 2013).



Obr. 18. ECG OV 120 Slim  
(OV 120 SLIM, © 2013)

*Fitbit Aria* naopak patří mezi osobní váhy s vyšší cenou. Její cena se pohybuje kolem 2 300,- Kč bez DPH (Fitbit Aria Wi-Fi Smart Scale Black, © 2000-2014). Váha opět dokáže změřit hmotnost, procento tělesného tuku i hodnotu BMI (index tělesné hmotnosti). To vše pomocí elektrod, které odesílají malé signály skrze tělo pro měření tělesné impedance. Všechny naměřené údaje pak lze bezdrátově synchronizovat s počítačem či mobilním telefonem. Systém poté vyhodnotí údaje a sestaví přehledné statistiky, které jsou převedené do grafů (Fitbit Aria, © 2013).



*Obr. 19. Fitbit Aria*

(Fitbit Aria Wi-Fi Smart Scale, © 2014)

### **Bodystat**

Bodystat pracuje na principu bioelektrické impedance. Bioelektrická impedanční analýza je technologie, která pomocí slabého elektrického impulsu zjistí složení lidského těla. Měření impedance „od ruky k noze“ začíná zadáním dat jako je hmotnost, výška, věk a pohlaví do měřicí jednotky. Poté se připojí elektrody na pravou ruku a nohu. Rovnice, které jsou implementované v měřicí jednotce, jsou pak na základě naměřené impedance schopny spočítat celkové procento tělesného tuku. (Bodystat, © 2013)

Na trhu je několik různých typů přístroje Bodystat. Jejich ceny se pohybují od 25 000,- Kč bez DPH až po 120 000,- Kč bez DPH (BODYSTAT bioimpedanční analyzátor složení těla, 2014).

Některé typy přístrojů Bodystat jsou určeny pouze pro dospělé, jiné jsou vhodné spíše pro děti. Přístroje se liší i v množství poskytovaných údajů. Následující typ přístroje Bodystat je pro tento projekt nejvhodnější jak z hlediska údajů, které lze zjistit měřením, tak i z hlediska ceny.

***Bodystat 1500*** – jednofrekvenční analyzátor složení těla, který je vhodný především pro měření dospělých osob.

Přístroj měří/vypočítá například:

- procentuální podíl tělesného tuku v těle i celkovou hmotnost tuku v těle (vše odhadem),
- procentuální podíl aktivní tělesné hmoty i celkovou hmotnost aktivní tělesné hmoty: svalstvo + kostní hmota (vše odhadem),
- procentuální podíl vody v těle i celkovou hmotnost vody v těle (vše odhadem),
- BMI,
- průměrnou denní potřebu kalorií (odhadem)
- a poměr pasu a boků.

Výhody přístroje:

- základní motivační nástroj především pro programy hubnutí,
- přesné sledování změn v rozložení tělesného tuku a svalové hmoty,
- poskytuje více informací než BMI,
- pro rychlé hodnocení jsou k dispozici trendové grafy
- a obsahuje také program analyzující srdeční rizika (Bodystat 1500, © 2013).

Náklady na pořízení nového přístroje Bodystat 1500 jsou přibližně ve výši 25 000,- Kč bez DPH. (BODYSTAT bioimpedanční analyzátor složení těla, 2014).



*Obr. 20. Bodystat 1500*

(Bodystat 1500, © 2013)

### **InBody**

InBody technologie je patentována jako jediná technologie svého druhu ve vyspělých zemích světa. Použitím metody 8-mi bodových dotykových elektrod měří InBody tělo po segmentech prostřednictvím nejpřesnější technologie DSM-BIA (Přístroje InBody, © 2009).

Na trhu je několik různých typů přístroje InBody společnosti BIOSPACE. Jejich cena se pohybuje od 35 000,- Kč bez DPH až 390 000,- Kč bez DPH.

Pro daný projekt je vhodný typ:

- InBody R20
- a InBody 230.

**InBody R20** měří/vypočítává například:

- hmotnost těla,
- údaje o vodě v těle, tělesném tuku a svalové hmotě v těle,
- BMI,

- poměr pasu k bokům,
- doporučení minimální kalorické potřeby
- a hodnocení tukové a svalové tkáně.

Výhody přístroje:

- jednoduchá obsluha,
- rychlá analýza do 35 sekund,
- snadná obsluha i přenos dat do počítače
- a přehledný lístek, který obsahuje výsledky měření v češtině podle jednotlivých částí těla.



*Obr. 21. InBody R20*

(InBody R20 Bluetooth, © 2009)

Průběh měření:

- samotné měření přístrojem InBody R20 trvá 35 sekund,
- zákaznice si odloží oblečení, sundá všechny kovové předměty (řetízky, náramky, náušnice a podobně),
- bosýma nohama se postaví na přístroj, chytí se rukojetí a vydrží 35 sekund v klidu,

- výsledky se vytisknou a zkontrolují se zákazníci.

Před měřením je důležité:

- nejíst a nepít 2,5 – 3 hodiny před měřením,
- necvičit těsně před měřením,
- nesprchovat se ani nebýt v sauně před měřením
- a zajít si na toaletu (InBody R20, © 2014).

Náklady na pořízení nového přístroje InBody R20 jsou přibližně ve výši 35 000,- Kč bez DPH (InBody R20 Bluetooth, © 2009).

**InBody 230** měří/vypočítává například:

- hmotnost těla,
- údaje o vodě v těle, tělesném tuku a svalové hmotě v těle,
- BMI,
- poměr pasu k bokům,
- doporučení minimální kalorické potřeby
- a hodnocení tukové a svalové tkáně.

Prostřednictvím softwaru jsou navíc získány například tyto výsledky:

- svalová hmota v jednotlivých částech těla,
- nutriční diagnóza (minerály, tuk a podobně),
- tělesná vyváženost,
- tělesná síla,
- zdravotní diagnóza,
- cílová váha,
- stav tělesné zdatnosti
- a stupeň obezity.

Výhody přístroje:

- rychlá analýza do 35 vteřin,
- snadná obsluha, obrazovka a hlasové ovládání,
- správnou polohu pomůže zaujmout tyčová ruční elektroda
- a přehledný lístek, který obsahuje výsledky měření v češtině podle jednotlivých částí těla.



*Obr. 22. InBody 230*  
(InBody 230, © 2014)

Průběh měření probíhá stejně jako u přístroje InBody R20.

Náklady na pořízení nového přístroje InBody 230 jsou přibližně ve výši 120 000,- Kč bez DPH (InBody 230, © 2009).

V následující tabulce je provedeno srovnání jednotlivých přístrojů a požadavků, které by měly splňovat.

Tab. 17. Srovnání jednotlivých přístrojů  
(vlastní zpracování)

Přístroj	Váha	Ukazatel tuku v těle	Ukazatel vody v těle	Ukazatel svalů v těle	Přesnost měření	Cena bez DPH
ECG OV 120 Slim	ano	ano	ano	ano	průměrná	400,-
Fitbit Aria	ano	ano	ne	ne	průměrná	2 300,-
Bodystat 1500	ne	ano	ano	ano	vysoká	25 000,-
InBody R20	ano	ano	ano	ano	vysoká	35 000,-
InBody 230	ano	ano	ano	ano	vysoká	120 000,-

Pro studio Effect je důležitá jak kvalita, tak cena. Proto je pro studio z výše uvedené nabídky přístrojů nejvhodnějším přístrojem **InBody R20**, který využívá patentované technologie, poskytuje všechna potřebná měření a jehož cena je pro studio akceptovatelná.

Přístroj InBody R20 na českém trhu prodává několik podniků. Většinou je nabízen použitý. Cena použitého přístroje je však téměř stejná jako cena přístroje nového, navíc je zde záruční doba zkrácená, nebo již žádná. Při rozhodování, zda pořídit stroj nový, nebo použitý, se tedy možnost pořízení již použitého stroje zamítá, protože by byla pro studio nevýhodná. Nejvýhodnější variantou se jeví pořízení stroje od oficiálního obchodního a servisního zastoupení BIOSPACE, tedy u společnosti Lékarna-invest, s.r.o.

**Lékarna-invest, s.r.o.** je společnost, která se zabývá vývojem, prodejem a servisem diagnostických přístrojů pro analýzu složení lidského těla. Jejimi klienty jsou:

- výzkumné ústavy,
- tělovýchovné fakulty,
- nemocnice,



- zdravotnická zařízení,
- rehabilitační ústavy,
- lékárny,
- dětské ozdravovny,
- dietologické ordinace,
- nutriční poradci,
- fitcentra,
- wellness a beauty studia a další.

Lékárna-invest, s.r.o. byla založena jako výhradní dovozce diagnostických přístrojů firmy DAVI&CIA a firmy BIOSPACE pro ČR. Klade vysoký důraz na technologickou vyspělost produktů, inovaci, spolehlivost, jednoduchou obsluhu přístrojů a co nejvyšší komfort pro uživatele.

Lékárna-invest, s.r.o. poskytuje standardně plnou záruku po dobu 24 měsíců. Garantuje příjezd servisního technika do 48 hodin od nahlášení závady a ve většině případů poskytuje bezplatné zapůjčení náhradního přístroje (O nás, © 2009).

V ceně přístrojů je zahrnuta osobní doprava ke každému zákazníkovi, instalace softwaru i zaškolení obsluhy (InBody R20 Bluetooth, © 2009).

## 9.2 Nákladová analýza

Nákladová analýza je sestavena na základě nákladů na pořízení přístroje InBody R20 a nákladů na reklamu.

Výše ceny přístroje je stanovena na základě údajů, které jsou uvedeny na webových stránkách dodavatele. V ceně přístroje v hodnotě 35 000, Kč bez DPH, tedy 42 350,- Kč s DPH, je zahrnuta:

- osobní doprava k zákazníkovi,
- instalace softwaru
- a zaškolení obsluhy.

Další náklady ve výši 9 000,- Kč budou spojeny s reklamou na daný přístroj. Počítá se s reklamou, kterou studio příležitostně využívá:

- v týdeníku Jalovec,
- v inzertních novinách Anna,
- prostřednictvím roznosu letáků.

V ceně je zahrnuto jedno zveřejnění v týdeníku Jalovec, dvě zveřejnění v inzertních novinách Anna a jednorázový tisk a roznos letáků.

Na novou službu, která bude s novým přístrojem spojena, bude upozorněno také na webových stránkách a na profilu na sociální síť Facebook. Zde se ale nepředpokládá nárůst nákladů, protože toto upozornění bude provedeno v rámci pravidelné aktualizace informací.

Významné náklady, které by byly spojeny například s lidskými zdroji, nebudou vyvolány. Služba bude poskytována současnými pracovníci studia, a nebude proto potřeba zaměstnávat další pracovníci.

Provozní náklady přístroje jsou zanedbatelné.

### **Celkové náklady na realizaci**

Nákup stroje, osobní doprava, instalace softwaru a zaškolení obsluhy	42 350,- Kč
Reklama v týdeníku Jalovec a inzertních novinách Anna	5 000,- Kč
Tisk a roznos letáků	4 000,- Kč
<b><i>Celkem</i></b>	<b><i>51 350,- Kč</i></b>

Celkové náklady na realizaci jsou tedy včetně DPH ve výši 51 350,- Kč. Tyto peněžní prostředky bude majitelka schopna zaplatit z vlastních úspor. Nebude tedy nutné žádat o půjčku. Všechny náklady budou uhrazeny v průběhu listopadu roku 2014.

#### **9.2.1 Návratnost investice**

Výpočet návratnosti investice bude proveden ve třech možných variantách. Bude proveden pesimistický, realistický i optimistický odhad návratnosti investice. Předem se počítá s ce-

novou slevou v letních měsících, protože zájem o služby studia v této době klesá a snížená cena by tak mohla přispět k vyššímu zájmu o tuto službu.

### Pesimistický odhad

Zákaznice nebudou mít zájem o novou službu a nepomůže ani snížení ceny služby v letních měsících. Služba měření složení těla tak bude sloužit spíše k podpoře prodeje dalších služeb, kdy bude například zdarma poskytována k 10 lekcím ve Vacu Power 4000.

*Tab. 18. Pesimistický odhad zájmu o samostatně placené měření  
(vlastní zpracování)*

Měsíc	Počet měření	Zisk za jedno měření v Kč	Zisk v Kč
Leden	10	250,-	2 500,-
Únor	10	250,-	2 500,-
Březen	10	250,-	2 500,-
Duben	10	250,-	2 500,-
Květen	8	250,-	2 000,-
Červen	5	200,-	1 000,-
Červenec	5	200,-	1 000,-
Srpen	5	200,-	1 000,-
Září	8	250,-	2 000,-
Říjen	10	250,-	2 500,-
Listopad	10	250,-	2 500,-
Prosinec	5	250,-	1 250,-
<b>Celkem</b>	96	-	23 250,-

Návratnost investice u pesimistického odhadu:  $51\,350 / 23\,250 = 2,21$  roku.

**Realistický odhad**

Zákaznice budou mít zájem o novou službu a snížení ceny služby v letních měsících rovněž pomůže k částečnému zvýšení prodeje služby. Měření složení těla bude sloužit také k podpoře prodeje dalších služeb, kdy bude měření například zdarma poskytováno k 10 lekcím ve Vacu Power 4000.

*Tab. 19. Realistický odhad zájmu o samostatně placené měření*  
(vlastní zpracování)

Měsíc	Počet měření	Zisk za jedno měření v Kč	Zisk v Kč
Leden	20	250,-	5 000,-
Únor	20	250,-	5 000,-
Březen	20	250,-	5 000,-
Duben	20	250,-	5 000,-
Květen	18	250,-	4 500,-
Červen	15	200,-	3 000,-
Červenec	15	200,-	3 000,-
Srpen	15	200,-	3 000,-
Září	18	250,-	4 500,-
Říjen	20	250,-	5 000,-
Listopad	20	250,-	5 000,-
Prosinec	15	250,-	3 750,-
<b>Celkem</b>	216	-	51 750,-

Návratnost investice u realistického odhadu:  $51\,350 / 51\,750 = 0,99$  roku.

**Optimistický odhad**

Zákaznice budou mít o novou službu velký zájem a taktéž snížení ceny služby v letních měsících pomůže ke zvýšení prodeje služby. Měření složení těla bude sloužit rovněž k podpoře prodeje dalších služeb, kdy bude měření například zdarma poskytováno k 10 lekcím ve Vacu Power 4000.

*Tab. 20. Optimistický odhad zájmu o samostatně placené měření*  
(vlastní zpracování)

Měsíc	Počet měření	Zisk za jedno měření v Kč	Zisk v Kč
Leden	30	250,-	7 500,-
Únor	30	250,-	7 500,-
Březen	30	250,-	7 500,-
Duben	30	250,-	7 500,-
Květen	28	250,-	7 000,-
Červen	20	200,-	4 000,-
Červenec	20	200,-	4 000,-
Srpen	20	200,-	4 000,-
Září	28	250,-	7 000,-
Říjen	30	250,-	7 500,-
Listopad	30	250,-	7 500,-
Prosinec	25	250,-	6 250,-
<b>Celkem</b>	321	-	77 250,-

Návratnost investice u optimistického odhadu:  $51\,350 / 77\,250 = 0,66$  roku.

### 9.3 Riziková analýza

Každý projekt je spojen s několika riziky. Tato rizika je nutné identifikovat. Ke každému riziku by mělo být připraveno možné opatření, které by následky rizika snížilo. V projektu zvýšení konkurenceschopnosti prostřednictvím pořízení nového stroje se však mnoho rizik nevyskytuje.

Riziko pro daný projekt představuje *nedostatek vlastních finančních prostředků* majitelky studia. Proti tomuto riziku existuje *opatření* v podobě získání potřebné výše peněžních prostředků prostřednictvím bankovní půjčky.

Dalším možným rizikem je *zpoždění realizace projektu*. Realizace bude probíhat během posledních měsíců roku 2014. Vhodným *opatřením* je vytvoření časových rezerv mezi jednotlivými činnostmi.

V neposlední řadě existuje riziko, že si i *konkurence pořídí stejný nebo podobný přístroj*. Toto riziko však studio ovlivnit nemůže.

Tab. 21. Riziková analýza

(vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost výskytu rizika			Stupeň rizika			Výsledek
	Nízká 0,25	Střední 0,5	Vysoká 0,75	Nízký 0,25	Střední 0,5	Vysoký 0,75	
Nedostatek finančních prostředků		x		x			0,125
Zpoždění realizace projektu	x			x			0,0625
Konkurence si pořídí stejný nebo podobný přístroj			x		x		0,375

Stupnice hodnocení významnosti rizika je následující:

- Vysoký stupeň významnosti rizika: 0,375 – 0,5625
- Střední stupeň významnosti rizika: 0,1875 – 0,25
- Nízký stupeň významnosti rizika: 0,0625 – 0,125

Na základě výsledků výše uvedené tabulky a stupnice hodnocení významnosti rizika je zřejmé, že:

- *nedostatek finančních prostředků a zpoždění realizace projektu* představuje pro projekt *nízký stupeň významnosti rizika*,
- naopak *pořízení stejného nebo podobného přístroje konkurencí* představuje pro projekt *vysoký stupeň významnosti rizika*.

I přes výše uvedená rizika je však vhodné projekt uskutečnit.

## 9.4 Časová analýza

Realizace projektu je naplánována od začátku října roku 2014, dokončena by pak měla být v prosinci téhož roku.

Oficiální začátek poskytování nové služby pomocí nového přístroje InBody R20 je naplánován od ledna roku 2015.

V časové analýze bude sestaven akční plán pořízení nového stroje a použita bude rovněž metoda kritické cesty (CPM).

Akční plán pořízení nového stroje je přehledně sestaven v následující tabulce.

*Tab. 22. Akční plán – pořízení nového stroje*  
(vlastní zpracování)

<b>Hlavní činnost</b>	<b>Pořízení nového stroje</b>	
Cíl	Zvýšení konkurenceschopnosti studia	
Podpůrné činnosti	Výběr vhodného typu stroje	
	Výběr vhodného dodavatele	
	Nákup stroje	
	Doprava, instalace softwaru a zaškolení obsluhy	
	Reklama	
Odpovědnost	Majitelka studia	
Časová náročnost	Výběr vhodného typu stroje	5 dnů
	Výběr vhodného dodavatele	2 dny
	Nákup stroje	30 dnů
	Doprava, instalace softwaru a zaškolení obsluhy	1 den
	Reklama	2 dny
Finanční náročnost	Náklady:	
	Výběr vhodného typu stroje	0,- Kč
	Výběr vhodného dodavatele	
	Nákup stroje	42 350,- Kč
	Doprava, instalace softwaru a zaškolení obsluhy	
	Reklama	9 000,- Kč
	Finanční náročnost celkem	51 350,- Kč



Celá realizace je složena z 8 hlavních činností, kdy každá má svou vlastní dobu trvání. Mezi jednotlivými činnostmi existují také vzájemné vztahy.

Pro výpočet bude použita metoda CPM. Pomocí této metody lze vypočítat jak nejdříve možné začátky a konce jednotlivých činností, tak nejpozději přípustné začátky a konce či časové rezervy.

Cílem této metody je nalézt nejkratší možnou dobu realizace celého projektu.

Následující tabulka obsahuje označení a popis jednotlivých činností, dobu realizace ve dnech i určení předcházejících činností.

*Tab. 23. Činnosti a jejich doby trvání*  
(vlastní zpracování)

Označení činnosti	Popis činnosti	Doba realizace (dny)	Předcházející činnost
A	Výběr vhodného typu stroje	5	-
B	Výběr vhodného dodavatele	2	A
C	Nákup stroje	30	B
D	Doprava	0,25	C
E	Instalace softwaru	0,25	D
F	Zaškolení obsluhy	0,5	E
G	Reklama	22	C
H	Oficiální začátek používání stroje	1	F, G

Následuje řešení metodou kritické cesty prostřednictvím programu WinQSB.

Obr. 23. Specifikace problému

(vlastní zpracování dle programu WinQSB)

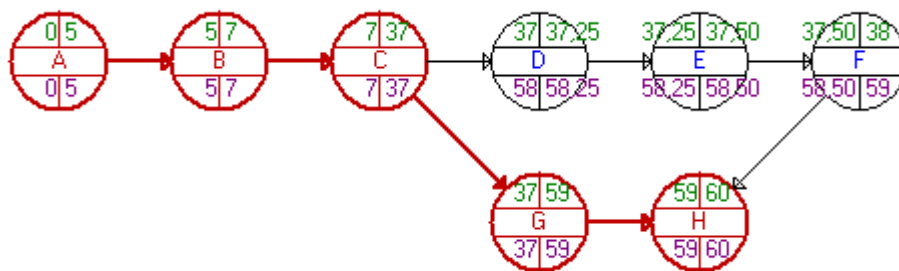
Activity Number	Activity Name	Immediate Predecessor (list number/name, separated by ',')	Normal Time
1	A		5
2	B	A	2
3	C	B	30
4	D	C	0.25
5	E	D	0.25
6	F	E	0.5
7	G	C	22
8	H	F, G	1

Obr. 24. Zadání činností projektu

(vlastní zpracování dle programu WinQSB)

04-07-2014 14:02:40	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	5	0	5	0	5	0
2	B	Yes	2	5	7	5	7	0
3	C	Yes	30	7	37	7	37	0
4	D	no	0,25	37	37,25	58	58,25	21
5	E	no	0,25	37,25	37,5	58,25	58,5	21
6	F	no	0,5	37,5	38	58,5	59	21
7	G	Yes	22	37	59	37	59	0
8	H	Yes	1	59	60	59	60	0
	Project	Completion	Time	=	60	days		
	Number of	Critical	Path(s)	=	1			

Obr. 25. Výpočet kritické cesty projektu  
(vlastní zpracování dle programu WinQSB)



Obr. 26. Grafické řešení projektu  
(vlastní zpracování dle programu WinQSB)

Kritická cesta tedy vede přes činnosti A, B, C, G a H.

Nejkratší možná doba realizace projektu je 60 dnů. Tato doba je dána délkou kritické cesty v projektu, tedy součtem všech činností ležících na kritické cestě. Pokud by se zpozdily činnosti, které leží na této kritické cestě, zpozdila by se tím i celá realizace projektu.

## 10 ZÁVĚREČNÉ SHRNU TÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI

Cílem projektové části této diplomové práce bylo navrhnout projekt zvýšení konkurenceschopnosti podniku. Tento projekt byl sestaven na základě analýzy marketingového mixu a současného stavu prostředí.

Cílem projektu bylo zvýšení konkurenceschopnosti prostřednictvím nákupu přístroje na měření složení těla. Lze předpokládat, že nákup stroje zvýší úroveň poskytovaných služeb i poptávku po službách studia. Zvýšit by se měla také motivace ke cvičení. Nový přístroj bude rovněž vhodným doplňkem podpory prodeje, protože měření může studio poskytovat k permanentkám zdarma. S novým přístrojem se zvýší také nabídka služeb, což může odradit novou konkurenci studia od případného vstupu na trhu.

Na trhu je k dispozici spousta přístrojů, které měření složení těla umožňují. Přístroje se ale liší jak v ceně, tak i v přesnosti poskytovaných výsledků. K měření je možné využít osobní váhy, Bodystat či InBody. Od každého typu tedy byly vybrány konkrétní přístroje, a to ECG OV 120 Slim, Fitbit Aria, Bodystat 1500, InBody R20 a InBody 230. Tyto jednotlivé přístroje byly dále popsány a porovnány dle stanovených kritérií, která vycházela z požadavků kladených na přístroj. Stanovenými kritérii byly ukazatel tuku, vody a svalů v těle, celková váha těla, přesnost měření a cena. Na základě výsledků tohoto porovnání byl vybrán přístroj InBody R20 od společnosti BIOSPACE. Tento přístroj využívá patentované technologie, poskytuje všechna potřebná měření a akceptovatelná je pro studio i jeho cena.

Po výběru konkrétního přístroje následoval výběr nejvhodnějšího dodavatele. Tím je Lékařna-invest, s.r.o., která je oficiálním obchodním a servisním zástupcem BIOSPACE.

Provedena byla nákladová, riziková i časová analýza. Celkové náklady na realizaci byly včetně DPH vyčísleny na 51 350,- Kč. Tyto peněžní prostředky bude majitelka schopna zaplatit z vlastních úspor, a nebude tedy nutné žádat o půjčku. Vypočítána byla také návratnost investice, a to jak v pesimistické, tak i realistické a optimistické variantě.

Pomocí analýzy rizika bylo zjištěno, že nejvyšším rizikem pro daný projekt je pořízení stejného nebo podobného přístroje konkurencí.

Na závěr byla provedena časová analýza. Byl sestaven akční plán a využita byla také metoda kritické cesty (CPM), prostřednictvím které byla zjištěna nejkratší možná doba realizace projektu, a to je 60 dnů.

## ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo vytvořit projekt zvýšení konkurenceschopnosti vybraného podniku.

Práce byla rozdělena na část teoretickou a část praktickou.

Teoretická část práce přiblížila problematiku konkurenceschopnosti podniku tak, aby získané informace bylo možné využít v části praktické. Teorie byla rozdělena do tří základních kapitol, které pak byly dále podrobněji členěny. První kapitola vymezila marketing a konkurenceschopnost. Druhá kapitola byla věnována marketingovému mixu, čili produktu, ceně, distribuci, komunikaci i lidem, materiálnímu prostředí a procesům. Poslední, třetí, kapitola představila vybrané metody hodnocení konkurenceschopnosti. Byly zde popsány tyto metody: PEST analýza, Porterova analýza a SWOT analýza.

Praktická část byla složena z části analytické a projektové. Analytická část byla, stejně jako část praktická, rozdělena do tří kapitol, které byly poté opět dále podrobněji členěny. V první kapitole byl představen podnik. Ve druhé kapitole byla provedena analýza jeho marketingového mixu, tedy produktu, ceny, distribuce, komunikace i lidí, materiálního prostředí a procesů. Třetí kapitola byla věnována analýze současného stavu prostředí. Byly provedeny tyto tři analýzy: PEST analýza, Porterova analýza a SWOT analýza. Z každé analýzy byly získány cenné informace, které sloužily jako základ pro návrh projektu.

Cílem projektové části bylo zvýšení konkurenceschopnosti prostřednictvím nákupu přístroje na měření složení těla. Nejvhodnějším přístrojem byl stanoven přístroj InBody R20 od společnosti BIOSPACE. Tento přístroj využívá patentované technologie, poskytuje všechna potřebná měření a také jeho cena je pro studio akceptovatelná. Nejvhodnějším dodavatelem je Lékárna-invest, s.r.o., která je oficiálním obchodním a servisním zástupcem BIOSPACE. Provedena byla také nákladová, riziková i časová analýza projektu. Celkové náklady na realizaci byly včetně DPH vyčísleny ve výši 51 350,- Kč. Tyto peněžní prostředky majitelka bude schopna zaplatit z vlastních úspor. Prostřednictvím analýzy rizika bylo zjištěno, že nejvyšší riziko pro projekt představuje pořízení stejného nebo podobného přístroje konkurencí. Na závěr byla provedena časová analýza. Sestaven byl akční plán a využita byla i metoda CPM, pomocí které bylo vypočítáno, že 60 dnů je nejkratší možná doba realizace celého projektu.

V této diplomové práci byla nejprve zpracována teoretická východiska vztahující se k problematice konkurenceschopnosti. Následoval popis a analýza současného stavu vybraného podniku se zaměřením na jeho konkurenční schopnost na trhu. Poté byl na základě provedené analýzy vypracován projekt zvýšení konkurenceschopnosti, který byl podroben nákladové, rizikové a časové analýze. Domnívám se tedy, že cíl diplomové práce byl splněn.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografická publikace

- BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- ČICHOVSKÝ, Ludvík, 2002. *Marketing konkurenceschopnosti*. 1. vyd. Praha: Radix, 270 s. ISBN 80-86031-35-7.
- DAHLEN, Micael, Fredrik LANGE a Terry SMITH, 2010. *Marketing Communications: A Brand Narrative Approach*. 1st Edition. Chichester: John Wiley and Sons, 606 s. ISBN 978-0-470-31992-5.
- DVOŘÁČEK, Jiří a Petr SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 173 s. ISBN 978-80-7400-244-3.
- EGAN, John, 2007. *Marketing Communications*. 1st Edition. London: Cengage Learning EMEA, 467 s. ISBN 978-1-84480-121-3.
- FORET, Miroslav, 2006. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 443 s. ISBN 80-251-1041-9.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada, 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- JIRÁSEK, Jaroslav, 2001. *Konkurenčnost: vítězství a porážky na kolbišti trhu*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 101 s. ISBN 80-86419-11-8.
- KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL, 2011. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 1. vyd. Praha: Grada, 213 s. ISBN 978-80-247-3541-2.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 2004. *Marketing*. Praha: Grada, 855 s. ISBN 80-247-0513-3.

- KOZÁK, Vratislav, 2009. *Marketingová komunikace*. 2. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 91 s. ISBN 978-80-7318-797-2.
- KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Grada: Praha, 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
- MIKOLÁŠ, Zdeněk, 2005. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
- PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ, 2010. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 303 s. ISBN 978-80-247-3622-8.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ, 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- VAŠTIKOVÁ, Miroslava, 2008. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada, 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
- ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2009. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4.
- ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2010. *Marketing*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

### Internetové zdroje

- Bodystat, © 2013. *Bodystat.cz* [online]. [cit. 2014-03-16]. Dostupné z: <http://www.bodystat.cz/Bodystat.aspx>
- Bodystat 1500, © 2013. *Bodystat.cz* [online]. [cit. 2014-03-16]. Dostupné z: <http://www.bodystat.cz/Bodystat/Typy-Bodystatu/Bodystat-1500.aspx>
- BODYSTAT bioimpedanční analyzátor složení těla, 2014. *OPTING servis* [online]. [cit. 2014-03-16]. Dostupné z: <http://www.optingservis.cz/index.php/nabidka-zboi/298-bodystat-bioimpedan-analyzr-slofen>



- Ceník služeb, [b.r.]. *Effect Vsetín* [online]. [cit. 2014-03-02]. Dostupné z: <http://www.effectvsetin.cz/cenik-sluzeb>
- ČSÚ, 2013a. Národní účty – 4. čtvrtletí 2012. In: *Český statistický úřad* [online]. 11. 3. 2013 [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/chdp031113.doc>
- ČSÚ, 2013b. Průměrné mzdy – 4. čtvrtletí 2012. In: *Český statistický úřad* [online]. 11. 3. 2013 [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpmz031113.doc>
- ČSÚ, 2013c. Zaměstnanost a nezaměstnanost podle výsledků VŠPS – 4. čtvrtletí 2012. In: *Český statistický úřad* [online]. 1. 2. 2013 [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/czam020113.doc>
- ČSÚ, 2013d. Nezaměstnanost ve Zlínském kraji na konci roku 2012. In: *Český statistický úřad* [online]. 31. 5. 2013 [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/xz/redakce.nsf/i/nezamestnanost\\_ve\\_zlinskem\\_kraji\\_na\\_konci\\_roku\\_2012](http://www.czso.cz/xz/redakce.nsf/i/nezamestnanost_ve_zlinskem_kraji_na_konci_roku_2012)
- ČSÚ, 2014a. Tvorba a užití HDP – 4. čtvrtletí 2013. In: *Český statistický úřad* [online]. 6. 3. 2014 [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/chdp030614.docx>
- ČSÚ, 2014b. Průměrné mzdy – 4. čtvrtletí 2013. In: *Český statistický úřad* [online]. 11. 3. 2014 [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpmz031114.docx>
- ČSÚ, 2014c. Mzdy, náklady práce. In: *Český statistický úřad* [online]. 10. 3. 2014 [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/mzdy-xz>
- ČSÚ, 2014d. Zaměstnanci a jejich průměrná hrubá mzda v 1. až 4. čtvrtletí 2013. In: *Český statistický úřad* [online]. 11. 3. 2014 [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/xz/redakce.nsf/i/zamestnanci\\_a\\_jejich\\_prumerna\\_hruba\\_mzda\\_v\\_1\\_az\\_4\\_ctvrtleti\\_2013](http://www.czso.cz/xz/redakce.nsf/i/zamestnanci_a_jejich_prumerna_hruba_mzda_v_1_az_4_ctvrtleti_2013)
- ČSÚ, 2014e. Zaměstnanost a nezaměstnanost podle výsledků VŠPS – 4. čtvrtletí 2013. In: *Český statistický úřad* [online]. 3. 2. 2014 [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/czam020314.docx>

- ČSÚ, 2014f. Pohyb obyvatelstva. In: *Český statistický úřad* [online]. 21. 3. 2014 [cit. 2014-03-22]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/coby032114.docx>
- „DPH“ s účinností od 1. 1. 2013, © 2005-2013. *Ministerstvo financí* [online]. Praha [cit. 2014-03-09]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/aktualne/vybrana-temata/2013/dph--s-ucinnosti-od-1-1-2013-12313>
- ECG OV120 Slim, © 2000-2014. *Alza.cz* [online]. [cit. 2014-03-16]. Dostupné z: <http://www.alza.cz/ecg-ov120-slim-d362622.htm?kampan=heureka.cz>
- Effect Vsetín* [online], [b.r.]. [cit. 2014-03-01]. Dostupné z: <http://www.effectvsetin.cz>
- Effect Vsetín, © 2014. In: *Facebook* [online]. [cit. 2014-03-01]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/effectvsetin>
- Fitbit Aria, © 2013. *Ifitbit.cz* [online]. [cit. 2014-03-16]. Dostupné z: <http://www.ifitbit.cz/eshop/fitbit/aria/>
- Fitbit Aria Wi-Fi Smart Scale, © 2014. *Fitbit* [online]. [cit. 2014-03-16]. Dostupné z: <https://www.fitbit.com/aria/gallery>
- Fitbit Aria Wi-Fi Smart Scale Black, © 2000-2014. *Alza.cz* [online]. [cit. 2014-03-16]. Dostupné z: <http://www.alza.cz/fitbit-aria-wifi-smart-scale-black-d508539.htm>
- InBody 230, © 2009. *Biospace* [online]. [cit. 2014-03-16]. Dostupné z: <http://www.biospace.cz/inbody-230-pb2.php>
- InBody 230, © 2014. *InBody Store* [online]. [cit. 2014-03-16]. Dostupné z: <http://www.inbodystore.com/InBody230>
- InBody R20, © 2014. *Výživové poradenství – Zuzana Valentová* [online]. [cit. 2014-03-16]. Dostupné z: <http://www.poradkynevyziva.cz/inbody>
- InBody R20 Bluetooth, © 2009. *Biospace* [online]. [cit. 2014-03-16]. Dostupné z: <http://www.biospace.cz/inbody-r20-bluetooth-pb10.php>
- Inflace - 2014, míra inflace a její vývoj v ČR, © 2000-2014. *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2014-03-09]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>
- JAROŠOVÁ, Alena, [b.r.]. In: *Mapy.cz* [online]. Seznam.cz [cit. 2014-03-01]. Dostupné z: [http://www.mapy.cz/#!x=17.996325&y=49.335406&z=16&d=addr\\_11111141\\_1&t=s](http://www.mapy.cz/#!x=17.996325&y=49.335406&z=16&d=addr_11111141_1&t=s)

- Kolagenové solárium, [b.r.]. *Effect Vsetín* [online]. [cit. 2014-03-02]. Dostupné z: <http://www.effectvsetin.cz/kolagenove-solarium>
- KOPŘIVA, Ondřej, 2014. Co přinese rok 2014? Troje volby, prodloužení metra i soud s korupčníky. In: *Lidovky.cz* [online]. Praha, 1. 1. 2014 [cit. 2014-03-09]. Dostupné z: [http://www.lidovky.cz/co-nas-ceka-v-roce-2014-podivejte-se-na-ceske-udalosti-roku-pia-/zpravy-domov.aspx?c=A131230\\_135948\\_ln\\_domov\\_oka](http://www.lidovky.cz/co-nas-ceka-v-roce-2014-podivejte-se-na-ceske-udalosti-roku-pia-/zpravy-domov.aspx?c=A131230_135948_ln_domov_oka)
- Lymfodrenáž, [b.r.]. *Effect Vsetín* [online]. [cit. 2014-03-02]. Dostupné z: <http://www.effectvsetin.cz/lymfodrenaz>
- Měnověpolitické nástroje, © 2003-2014. *Česká národní banka* [online]. [cit. 2014-03-09]. Dostupné z: [http://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/mp\\_nastroje/](http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/mp_nastroje/)
- MPSV, 2014. *Měsíční statistická zpráva* [online]. [cit. 2014-03-31]. Dostupné z: [https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/zlk/statistika/rok\\_2013/info\\_o\\_tp\\_-\\_prosinec\\_13.pdf](https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/zlk/statistika/rok_2013/info_o_tp_-_prosinec_13.pdf)
- O nás, © 2009. *Biospace* [online]. [cit. 2014-03-16]. Dostupné z: <http://www.biospace.cz/o-nas.php>
- OV 120 SLIM, © 2013. *ECG* [online]. [cit. 2014-03-16]. Dostupné z: <http://www.ecg.cz/produkty/osobni-pecce/osobni-vahy/ov-120-slim.aspx>
- Power Plate, [b.r.]. *Effect Vsetín* [online]. [cit. 2014-03-02]. Dostupné z: <http://www.effectvsetin.cz/power-plate>
- Přístroje InBody, © 2009. *InBody* [online]. [cit. 2014-03-16]. Dostupné z: <http://www.inbody.cz/pristroje-inbody.php>
- Slim Belly, [b.r.]. *Effect Vsetín* [online]. [cit. 2014-03-02]. Dostupné z: <http://www.effectvsetin.cz/slim-belly>
- Slim Legs, [b.r.]. *Effect Vsetín* [online]. [cit. 2014-03-02]. Dostupné z: <http://www.effectvsetin.cz/slim-legs>
- Vacu Power 4000, [b.r.]. *Effect Vsetín* [online]. [cit. 2014-03-02]. Dostupné z: <http://www.effectvsetin.cz/vacu-power-4000>
- Vibrosauna, [b.r.]. *Effect Vsetín* [online]. [cit. 2014-03-02]. Dostupné z: <http://www.effectvsetin.cz/vibrosauna>

Zákony, vyhlášky, nařízení vlády a jiné právní normy, © 1998-2014. *Business.center.cz* [online]. [cit. 2014-03-08]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/>

### **Ostatní zdroje**

Effect, 2013. *Interní materiály studia Effect.*

Rozhovor s majitelkou studia Effect

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

BMI	index tělesné hmotnosti (z anglického Body Mass Index)
CPM	metoda kritické cesty (z anglického Critical Path Method)
CRM	řízení vztahů se zákazníky (z anglického Customer Relationship Management)
č.	číslo
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
DPH	daň z přidané hodnoty
HDP	hrubý domácí produkt
MPSV	ministerstvo práce a sociálních věcí
s.	strana
Sb.	sbírky
tzv.	takzvaný

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1. Marketingový mix služeb</i> .....	18
<i>Obr. 2. Životní cyklus produktu</i> .....	20
<i>Obr. 3. Schéma komunikačního procesu</i> .....	27
<i>Obr. 4. Porterův model pěti konkurenčních sil</i> .....	35
<i>Obr. 5. Podstata SWOT analýzy</i> .....	38
<i>Obr. 6. Logo studia Effect</i> .....	43
<i>Obr. 7. Provozovna studia Effect</i> .....	44
<i>Obr. 8. Power Plate</i> .....	46
<i>Obr. 9. Vacu Power 4000</i> .....	47
<i>Obr. 10. Slim Belly</i> .....	48
<i>Obr. 11. Slim Legs</i> .....	49
<i>Obr. 12. Vibrosauna</i> .....	50
<i>Obr. 13. Lymfodrenáž</i> .....	51
<i>Obr. 14. Kolagenové solárium</i> .....	52
<i>Obr. 15. Mapa umístění provozovny</i> .....	55
<i>Obr. 16. Ukázka webových stránek studia Effect</i> .....	57
<i>Obr. 17. Ukázka profilu na sociální síti Facebook</i> .....	58
<i>Obr. 18. ECG OV 120 Slim</i> .....	75
<i>Obr. 19. Fitbit Aria</i> .....	76
<i>Obr. 20. Bodystat 1500</i> .....	78
<i>Obr. 21. InBody R20</i> .....	79
<i>Obr. 22. InBody 230</i> .....	81
<i>Obr. 23. Specifikace problému</i> .....	92
<i>Obr. 24. Zadání činností projektu</i> .....	92
<i>Obr. 25. Výpočet kritické cesty projektu</i> .....	93
<i>Obr. 26. Grafické řešení projektu</i> .....	93

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1. Vztah mezi 4 P a 4 C .....</i>	17
<i>Tab. 2. Metody distribuce služeb ovlivňující umístění.....</i>	24
<i>Tab. 3. Výhody a nevýhody nástrojů marketingové komunikace .....</i>	28
<i>Tab. 4. Ceník služeb: Power Plate, Vacu Power, vibrosauna a lymfodrenáž .....</i>	53
<i>Tab. 5. Ceník služeb: Slim Belly a Slim Legs.....</i>	53
<i>Tab. 6. Ceník služeb: Kolagenové solárium .....</i>	54
<i>Tab. 7. Platnost permanentek: Power Plate, Vacu Power, vibrosauna a lymfodrenáž.....</i>	54
<i>Tab. 8. Platnost permanentek: Slim Belly a Slim Legs .....</i>	54
<i>Tab. 9. Platnost permanentek: Kolagenové solárium.....</i>	54
<i>Tab. 10. Porterova analýza – vyjednávací síla dodavatelů .....</i>	65
<i>Tab. 11. Porterova analýza – vyjednávací síla odběratelů .....</i>	66
<i>Tab. 12. Porterova analýza – hrozba substitutů.....</i>	67
<i>Tab. 13. Porterova analýza – hrozba nově vstupujících podniků.....</i>	68
<i>Tab. 14. Porterova analýza – konkurence v odvětví.....</i>	69
<i>Tab. 15. Analýza vnitřního prostředí .....</i>	71
<i>Tab. 16. Analýza vnějšího prostředí .....</i>	72
<i>Tab. 17. Srovnání jednotlivých přístrojů .....</i>	82
<i>Tab. 18. Pesimistický odhad zájmu o samostatně placené měření .....</i>	85
<i>Tab. 19. Realistický odhad zájmu o samostatně placené měření.....</i>	86
<i>Tab. 20. Optimistický odhad zájmu o samostatně placené měření.....</i>	87
<i>Tab. 21. Riziková analýza .....</i>	88
<i>Tab. 22. Akční plán – pořízení nového stroje .....</i>	90
<i>Tab. 23. Činnosti a jejich doby trvání .....</i>	91

## SEZNAM PŘÍLOH

P I Reklamní leták

P II Vizitka studia

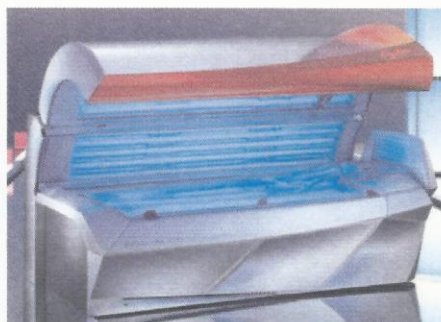




**REVOLUČNÍ NOVINKA V OPALOVÁNÍ  
KONEČNĚ VE VSETÍNĚ !!!**

## **Kolagenové solárium**

- propojení UV záření s červeným Beauty Light světlem
- krásné a přirozené opálení i přes menší dávku UV záření
- sametová kůže a zářivá pleť
- podpora péče o kůži



*Užívejte si slunce  
s čistým svědomím !!!*

**PROFESIONÁLNÍ STUDIO PRO ZÍSKÁNÍ VYSNĚNÉ POSTAVY**

**[www.effectvsetin.cz](http://www.effectvsetin.cz)**

**tel.: 774 566 630**

Smetanova 1484, Vsetín ("věžák" - 2. patro)

## PŘÍLOHA P II: VIZITKA

