

# Rizika zavádění nového výrobku

Tomáš Fantura

---

Bakalářská práce  
2017



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav krizového řízení

akademický rok: 2016/2017

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Tomáš Fantura**  
Osobní číslo: **L14396**  
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**  
Studijní obor: **Ovládání rizik**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Rizika zavádění nového výrobku**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte literární rešerši k projektu zavádění nového výrobku na trh se zaměřením na možná rizika.
2. Provedte rozbor postupu zavádění nového výrobku/služby ve vámi vybrané společnosti.
3. Zhodnoťte výsledky provedeného rozboru a navrhněte možnosti k eliminaci možných rizik při zavádění nového výrobku/služby na trh.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, O., ŠULEŘ, O. Management. 1.vyd. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

[2] JOHNSON, G., SCHOLLES, K. Cesty k úspěšnému podniku. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-220-3.

[3] HORÁKOVÁ, H. Strategický marketing. 2, rozšířené vyd., Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0447-1.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Marek Tomašík, Ph.D.**

Ústav krizového řízení

Datum zadání bakalářské práce: **3. února 2017**

Termín odevzdání bakalářské práce: **15. května 2017**

V Uherském Hradišti dne 10. února 2017

doc. RNDr. Jiří Dostál, CSc.  
děkan



Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1)</sup>;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<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;
- podle § 60<sup>3)</sup> odst. 2 a 3 autorského zákona mohou užít své dílo – bakalářskou 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 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 práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se bakalářská práce skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

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

V Uherském Hradišti ..... 20. 4. 2017 .....



.....  
podpis studenta

1) 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 nevydělečně zveřejňuje bakalářské, diplomové, disertační 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. Vysoká škola disertační práce nezveřejňuje, byla-li již zveřejněna jiným způsobem.

(2) Bakalářské, diplomové, disertační 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.

(4) Vysoká škola může odložit zveřejnění bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce nebo jejich částí, a to po dobu trvání překážky pro zveřejnění, nejdéle však na dobu 3 let. Informace o odložení zveřejnění musí být spolu s odůvodněním zveřejněna na stejném místě, kde jsou zveřejňovány bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce, jíž se týká odklad zveřejnění podle věty první, jeden výtisk práce k uchování ministerstvu.

2) 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 vnitřní 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).

3) 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). Odpírá-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.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému 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 jim 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**

Abstrakt česky

Bakalářská práce se zabývá problematikou zavádění nové služby na trh společností SIRNATÉ LÁZNĚ Ostrožská Nová Ves, s.r.o. Práce je rozdělena do dvou částí, na teoretickou a praktickou. V první části jsou vymezeny marketingové pojmy související s příslušnou problematikou zavádění nové služby na trh. Druhá, praktická část, aplikuje teoretické poznatky do praxe a je rozdělena do několika kapitol. Nejdříve je představena společnost SIRNATÉ LÁZNĚ Ostrožská Nová Ves, s.r.o. a nová služba lokální kryoterapie. Poté je uvedena marketingová strategie a jsou sestaveny komplexní marketingové analýzy. První je uvedena analýza PEST, následuje analýza zákazníků a konkurence, poté práci zakončuje SWOT analýza. Nedílnou součástí práce jsou návrhy a doporučení pro uvedení nového výrobku na trh.

Klíčová slova: riziko, konkurence, zákazníci, trh, produkt, marketing

## **ABSTRACT**

Bachelor thesis deals with introduction of new servis on the market by company SIRNATE LÁZNĚ Ostrožská Nová Ves, s.r.o. The thesis is divided into two parts, theoretical and practical. In the first part are defined marketing notions related to the relevant issue of launching a new product on the market. The second part applies theoretical knowledge into practice and is divided into several chapters. Firstly is introduced company SIRNATE LÁZNĚ Ostrožská Nová Ves, s.r.o. and new service of local cryotherapy. Then a marketing strategy is shown and complex marketing analyses are compiled. The first is a PEST analysis followed by customer and competitor analysis, and SWOT analysis finishes the thesis. Integral parts of this thesis are suggestions and recommendations for launching a new product on the market.

Keywords: risk, competition, customers, market, product, marketing

Děkuji svému vedoucímu bakalářské práce Mgr. Markovi Tomašíkovi, Ph.D., za ochotu, vstřícný přístup a cenné rady při zpracování bakalářské práce. Poděkování také patří paní Veronice Záhorské, marketingové ředitelce společnosti SIRNATÉ LÁZNĚ Ostrožská Nová Ves, s.r.o. a panu Janu Žandovskému, kteří vždy ochotně poskytovali informace a materiály potřebné ke zpracování, bez kterých by nebylo možné práci realizovat. V neposlední řadě bych chtěl poděkovat rodině za oporu a trpělivost po celou dobu studia, hlavně při psaní bakalářské práce.

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>4</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>5</b>
<b>1    MARKETING .....</b>	<b>6</b>
1.1    DEFINICE MARKETINGU .....	6
1.2    MARKETINGOVÉ STRATEGIE.....	6
1.2.1    Plánování.....	6
1.2.2    Marketingový plán .....	7
1.3    MARKETINGOVÉ ANALÝZY.....	8
1.3.1    Situační analýza .....	9
1.3.2    Analýza PEST .....	10
1.3.3    Analýza zákazníků .....	10
1.3.4    Analýza konkurence.....	11
1.3.5    Analýza SWOT .....	12
1.4    MARKETINGOVÝ VÝZKUM.....	13
1.5    MARKETINGOVÝ MIX .....	14
1.5.1    Produktová politika .....	14
1.5.2    Cenová politika .....	17
1.5.3    Propagace .....	18
1.5.4    Distribuční politika.....	19
1.6    TRH.....	19
1.6.1    Segmentace trhu .....	20
1.6.2    Kritéria segmentace.....	21
1.6.3    Hodnocení a výběr tržních segmentů .....	21
1.6.4    Positioning.....	22
<b>2    ŘÍZENÍ RIZIK .....</b>	<b>23</b>
2.1.1    Kroky k definování a měření rizika obsahují:.....	23
2.1.2    Typická rizika.....	23
2.2    IDENTIFIKACE RIZIK .....	23
2.3    ANALÝZA RIZIK.....	24
2.4    OŠETŘENÍ RIZIK.....	25
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>26</b>
<b>3    PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI SIRNATÉ LÁZNĚ OSTROŽSKÁ       NOVÁ VES, S.R.O. ....</b>	<b>27</b>
3.1    SLUŽBY SPOLEČNOSTI SIRNATÉ LÁZNĚ OSTROŽSKÁ NOVÁ VES, S.R.O.....	27
3.1.1    Postavení na trhu .....	27
3.1.2    Léčba v SIRNATÝCH LÁZNÍCH Ostrožská Nová Ves, s.r.o.....	29
3.1.3    Druhy nabízených služeb .....	29
<b>4    POPIS ZAVÁDĚNÉ SLUŽBY LOKÁLNÍ KRYOTERAPIE .....</b>	<b>30</b>



4.1	STRUČNÉ SHRNUÍ A OBSAH .....	30
4.2	HC CRYO T-SHOCK .....	31
<b>5</b>	<b>MARKETINGOVÝ PLÁN LOKÁLNÍ KRYOTERAPIE .....</b>	<b>32</b>
5.1	SITUAČNÍ ANALÝZA.....	32
5.2	ANALÝZA PEST .....	32
5.2.1	P – Politicko-právní prostředí .....	32
5.2.2	E – Ekonomické prostředí .....	33
5.2.3	S – Sociálně kulturní prostředí .....	34
5.2.4	T – Technologické faktory .....	35
5.3	ANALÝZA ZÁKAZNÍKŮ.....	35
5.4	ANALÝZA KONKURENCE .....	41
5.5	SWOT ANALÝZA SLUŽEB LOKÁLNÍ KRYOTERAPIE .....	42
5.5.1	Slovní hodnocení SWOT analýzy .....	43
5.5.2	Číselné hodnocení SWOT analýzy lokální kryoterapie .....	43
5.6	ANALÝZA RIZIK.....	45
5.6.1	Skórovací metoda s mapou rizik .....	45
5.6.2	Návrhy opatření rizik .....	49
5.7	MARKETINGOVÁ STRATEGIE .....	49
5.7.1	Cíle .....	49
5.7.2	Cílové trhy.....	50
5.7.3	Positioning.....	50
5.7.4	Marketingový mix .....	50
5.7.5	Finanční plán .....	51
5.7.6	Marketingová kontrola .....	52
5.7.7	Organizace marketingu .....	53
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>54</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A OSTATNÍCH ZDROJŮ .....</b>	<b>55</b>
	TIŠTĚNÉ ZDROJE: .....	55
	ELEKTRONICKÉ ZDROJE: .....	56
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>57</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>58</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>59</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>60</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>61</b>

## ÚVOD

Zavádění nového výrobku na trh je složitý proces, který s sebou nese velkou řadu rizik. Podaří-li se nám úspěšně zvládnout tenhle proces, jsme na správné cestě k úspěchu služby u klientů. Mnoho publikací se zabývá tímto tématem a některé z nich byly podkladem pro zpracování mé bakalářské práce. I v dnešní době jsou součástí drobných společností marketingové oddělení, nebo i marketingový specialisté. Přesto se najdou společnosti, které nevěnují dostatečnou pozornost téhle problematice.

V bakalářské práci se pokusím zaměřit na část marketingu, kterým se musí společnost zabývat, při zavádění nové služby na trh včetně rizik spojených s procesem zavádění. Chce-li společnost na trhu uspět, musí věnovat dostatek pozornosti správnému složení marketingového mixu, analyzovat prostředí, zákazníky, konkurenci a zaměřit se na aktivity, které souvisí s danými fázemi životního cyklu.

Cílem mé bakalářské práce je návrh zavedení nové služby lokální kryoterapie a identifikace rizik, které mohou, při zavádění této služby nastat v SIRNATÝCH LÁZNÍCH Ostrožská Nová Ves, společnost s ručením omezeným (dále jen „s.r.o.“).

V praktické části představím společnost SIRNATÉ LÁZNĚ Ostrožská Nová Ves, s.r.o. a popíši současný stav nabízených služeb. Dále se zaměřím na správný popis prostředí, ve kterém se společnost nachází, a které na ni působí. Pomocí dotazníkového šetření se pokusím analyzovat, jestli by měli zákazníci zájem o službu lokální kryoterapie, především pak kolik by byli ochotni za danou terapii zaplatit. Uvedu silné a slabé stránky této služby včetně její příležitosti a hrozby. Analyzuji jednotlivé rizika, které tato služba obnáší. Provedu analýzu konkurence a nákladů spojené se zavedením dané služby. V poslední fázi vytyčím zacílení prodeje nově zaváděné služby konečným klientům a zaměřím se na propagaci služby tak, aby se dostala do povědomí co největšího množství zákazníků.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 MARKETING

V teoretické části je nutné si vysvětlit několik základních definic pro pochopení dalších částí bakalářské práce. V této kapitole je nadefinována teorie týkající se marketingu, plánování, marketingové analýzy, řízení rizik, trhu, marketingovému výzkumu a mixu.

### 1.1 Definice marketingu

Lze najít velké množství definic marketingu. Mě nejvíce oslovila definice od Gustava Tomka a Věry Vávrové, kteří citují definici od Americké Marketingové Asociace, která uvádí marketing jako: „*Souhrn ekonomických činností, které řídí tok zboží a služeb od výrobce ke spotřebiteli nebo k uživateli.*“ [16]

Mezi další definice marketingu Tomka, Vávrové patří: „*Marketing představuje ucelený systém opatření, který vede k řízené nabídce správného výrobku ve správnou dobu, na správné trhy, za správnou cenu.*“ [16]

Poslední definice, která mě zaujala, je definice, kde autoři citují marketing slovy Philipa Kotlera, který uvádí: „*Marketing je společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných produktů s ostatními.*“ [16]

Nejvýznamnější složkou v ekonomickém rozvoji a růstu podniku je marketing. Myšlenka marketingu je propojena s produkcí, kdy samotnou povinností není zvýšení výroby, pomocí zvýšené výrobnosti, ani dosažením nových trhů, ale řeší otázky: Jaký produkt vyrábět? Komu ho prodávat? [11]

Záměr marketingu je uspokojení prosb a požadavků co nejvíce zákazníků, v rámci schopností společnosti za dané období. [11]

### 1.2 Marketingové strategie

Pomáhá správným směrem usměrňovat marketingové úsilí a tvoří rámec plánování pro celou firmu. [7]

#### 1.2.1 Plánování

Princip plánování využíváme všichni v každodenním životě. Velmi často se jedná o automatické chování, jednání a dílčí kroky, které nás dovedou k nějakému závěru. Díky pláno-

vání každý podnik lépe ujednotí své zásady a cíle, které lépe koordinují chod společnosti a pomáhají zajistit kontrolu dané společnosti. Umožňuje předpovídat nové trendy, a napomáhá ke správnému vývoji. [11]

Nejčastější typy plánů:

**Roční plán** – jedná se o krátkodobý plán, který popisuje firemní cíle, plánované aktivity, současný stav, strategii na daný rok, program činností, rozpočet a kontrolní mechanismy. [11]

**Dlouhodobý plán** – jedná se o faktory i dlouhodobé cíle, které mohou organizaci ovlivňovat v následujících několika letech. Takový plán může být každoročně upravován, aby byl pořád aktuální a pomáhal tak udržovat organizaci stále v chodu. [11]

**Strategický plán** – snaží se adaptovat firmu na neustále se měnící prostředí a poté využít nových možností. [11]

Základem pro marketingový plán je strategické plánování, které se skládá ze 4 základních fází:

**Analýza** – každá společnost musí analyzovat své prostředí, situaci, silné a slabé stránky, aby našla své potenciální problémy, které jí hrozí. Také musí analyzovat své potenciální příležitosti tak, aby mohla co nejvíce své příležitosti využít. Analýza je hlavní složkou, která zajišťuje vstupy a informace pro následující fáze. [11]

**Plánování** – během této fáze společnost rozhoduje, co budou dělat jednotlivé podnikové jednotky. Vytyčí strategie marketingu, které napomohou k dosažení strategických cílů. Hlavní roli zde mají marketingové plány, plány dílčích značek a produktů. [11]

**Provádění** – prováděním se strategické plány stávají akcemi, které vedou k získání podnikových cílů. Marketingové plány realizují osoby v organizaci. Tito lidé spolupracují s jinými lidmi, ať už v rámci organizace nebo mimo ni. [11]

**Kontrola** – má zajistit dosažení cílů sestávající se z měření a vyhodnocování výsledků aktivit a plánů. Vyhodnocení a informace potřebné pro následující aktivity zajišťuje analýza. [11]

### 1.2.2 Marketingový plán

Chceme-li, aby produkt nebo služba na trhu dlouhodobě uspěla, musí být správně sestaven marketingový plán. Cílem marketingového plánu je zvýšení prodeje a udržení si konku-

renční výhody. Marketingový plán nemusí pokaždé přispívat k úspěchu, ale aby byl podnik co nejeftektivnější na trhu, měla by se jeho strategie soustředit na zákazníka. I při samotné realizaci plánu může dojít ke komplikacím, které vedou k odchýlkám. Pokud se odchýlky vyskytnou, hledáme jejich příčiny. [7]

Za obsah marketingového plánu se uvádí:

**Celkové shrnutí** – jedná se o celkové shrnutí společnosti a krátký výčet hlavních cílů a doporučení. To napomáhá velmi rychlému zorientování v dané problematice a pochopení, o co v samotném plánu jde. [10]

**Současná situace marketingu** – zobrazuje postavení společnosti na cílovém trhu. Zde patří audit marketingu, který znamená nezávislé, trvale a opakující se vyhodnocování strategií, cílů, prostředí a činností podniku, jehož cílem je stanovit problémové oblasti, příležitosti a reference pro zlepšení celkového marketingu společnosti. [10]

**Analýza SWOT** – jednoduchý a univerzální nástroj pro vyhodnocení situace. Výsledek nás informuje o silných a slabých stránkách podniku, ale i případné příležitosti a hrozby. [10]

**Potíže a cíle** – vyhodnotí nejlepší cíle týkající se tržeb. Následně určí potíže, které jsou s cíli spjaté, aby se mohlo s nimi vypořádat. [10]

**Marketingová strategie** – omezí, jak se do cílového stavu firma dostane. Zjistí výhody a nevýhody produktu. Stanoví propagaci, cenu a způsob nabídky produktů či služeb. [10]

**Akční programy** – stanoví, kdo a co udělá, kdy bude daná činnost uskutečněna a kolik financí musí společnost vynaložit. [10]

**Rozpočty** – očekávané náklady a tržby, které vychází z finančních výsledků plánu. [10]

**Měření a kontroly** – jsou poslední částí, kterou sledujeme kontrolu daného plánu. [10]

### 1.3 Marketingové analýzy

Jedná se o jednotlivý průzkum marketingových aktiv, který bere ohled na vnější a vnitřní stránky podniku. Používá se napříč celou firmou s podrobnými výstupy, s množstvím konkrétních tipů a doporučení pro okamžité použití.

### 1.3.1 Situační analýza

Všeobecná metoda, která zkoumá vlastnosti a jednotlivé složky mikroprostředí a makroprostředí, ve kterém firma podniká. Analýza se provádí ve třech časových intervalech, které zkoumají:

- minulý rozvoj,
- současný situace,
- možný budoucí rozvoj. [4]

Analýza si bere za cíl identifikovat silné a slabé stránky podniku a jejich konkurentů. Mezi další významné cíle analýzy patří určení příležitostí a hrozeb, které přichází z vnějšího prostředí. Veškeré výsledky napomáhají určit firemní možnosti, které jsou podkladem pro stanovení marketingových cílů, strategií a k vypracování marketingových plánů. [14]

Situační analýzu lze provést pomocí SWOT analýzy nebo pomocí marketingového auditu, který je více podrobný než analýza SWOT. Aby byla analýza působivá, měla by zahrnout veškeré základní aktivity marketingu společnosti. [4]

Situační analýza je složená z následujících kroků:

1. Obeznámit se s organizací a jejím prostředím – tržní postavení, úseky, vývojová fáze, nabízené služby, cílové trhy. [12]
2. Klasifikovat použité marketingové strategie:
  - klasifikovat strategické faktory společnosti – obrat, zisk, míra růstu trhu, tržní podíl, organizační struktura v rámci struktury společnosti, životní cyklus výrobků, rozsah distribučních cest, množství výrobních řad,
  - srovnání výkonnosti s minulostí,
  - hodnocení současných strategií pro lepší budoucnost společnosti. [12]
3. Klasifikace nákladů společnosti – celková analýza všech nákladů k příslušným činnostem v různých časových obdobích. [12]
4. Klasifikovat prostředí konkurenční společnosti – identifikovat seznam faktorů, které měří sílu naší konkurence, v porovnání naší společnosti s konkurenčními podle zvolených faktorů, interpretace naměřených hodnot. [12]
5. Vykonáním analýzu SWOT. [12]

6. Vytýčit specifické záležitosti a potíží, pro určení strategických oblastí a faktorů, na které se musí společnost zaměřit. [12]

### 1.3.2 Analýza PEST

Je všeobecný strategický audit vlivu makroprostředí společnosti. Zkratka PEST je odvozena od počátečních písmen anglických slov Political, Economic, Social a Technological. Často bývá uváděná jako analýza PESTEL nebo PESTLE, z přidaných písmen anglických slov Enviromental a Legal. [7]

- politické prostředí – zásah vlády do podnikání společnosti,
- ekonomické prostředí – vliv více ekonomických faktorů na podnikání. Především pak inflace, míra nezaměstnanosti, náklady na energie, úrokové míry atd.,
- sociální prostředí – věk populace, náboženství, kultura atd.,
- technologické prostředí – problematika životního prostředí, vývoj technologií, rychlost zastarávání, atd. [2]

Velmi často se jednotlivé prostředí prolínají. Příkladem může být v technologickém prostředí vliv politického, kdy zde spadá část legislativy, která se zabývá regulací průmyslu. Jedná se především o vyhlášky a nařízení. [2]

### 1.3.3 Analýza zákazníků

Jedná se o nejdůležitější analýzu. Je zaměřená na stranu poptávajících, u kterých musíme rozlišit dvě úrovně podle charakteru, a to:

- Charakter zboží:
  - zboží krátkodobé spotřeby,
  - zboží dlouhodobé spotřeby. [6]
- Charakter poptávajících:
  - koneční spotřebitelé,
  - výrobní podniky,
  - obchodní podniky,
  - veřejné instituce. [6]



Významným charakterem je zde charakter poptávajících, který bude hrát hlavní roli při analýze jistoty, rozsahu, předvídatelnosti poptávky atd. [6]

#### 1.3.4 Analýza konkurence

Analýza konkurence by neměla být zaměřená na jednotlivé příčiny, ale měla by představovat celkovou informaci o konkurenci. Musíme:

- určit naši konkurenci,
- vytyčit konkurenční strukturu,
- provést vlastní rozbor konkurentů,
- stanovíme možnou konkurenční strategii. [16]

Michael Porter, americký ekonom, rozeznává chování konkurentů, pomocí trhu a jeho okolnostmi. Také vysvětluje, že hlavní složkou pro určení složení konkurence je definování jejich základních úrovní. [9]

Pět faktorů konkurence, které analyzujeme:

**Konkurence v rámci oboru** – je složena společnostmi, které pracují v rámci jednoho oboru. Společnosti lze následně v jednotlivých analýzách omezit na daný region, dodávku pro určitý segment apod. [16]

Faktory určující její rozsah:

- stupeň dle podílu dodavatelů na trhu,
- velikostní změny trhu,
- nákladová struktura,
- kapacitní růst výroby. [16]

Souboj mezi jednotlivými subjekty bývá zaměřen na samotný produkt, jeho cenu, spolehlivost v dodávkách, dostupnost služby, její přidanou hodnotu a samotné dojmy, spojené s nákupem. [9]

**Riziko substitučních výrobků** – nárůst nebezpečí, pokud u substitučních výrobků a služeb je poměr ceny a kvality výhodnější, enormní pružnost sortimentu apod. [16]

**Riziko nových konkurentů** – jedná se o konkurenty, které v podstatě vůbec neznáme. Mohou se objevit kdykoliv a kdekoliv, proto analyzujeme hrozbu této konkurence nepřímou. Konkurence se může objevit tehdy, když se na trhu dosahuje velkých zisků a zároveň vstup na tenhle trh je nenáročný. Dle míry a pravděpodobnosti hrozby vstupu se uvádí dva faktory:

- Vstupní bariéry – odlišnost produktu, získání dodavatelů a kvalifikované síly, finanční nenáročnost trhu, nekvalitní distribuční cesty apod. [16]
- Možnosti odvety – lépe zavedené firmy si budou bránit svůj postoj na trhu, upevnění vztahů mezi firmou a dosavadními dodavateli, opatření ceny apod. [16]

**Síla zákazníků** – tato forma konkurence je závislá na vlivu ze strany kupujících, a to:

- monopol – osamocený kupující má enormní moc,
- oligopol – vícero kupujících, ovlivňující trh,
- polypol – nízký až nulový vliv kupujícího. [16]

Cílem zákazníků je nejnižší cena, zvýšení jakosti výrobku či služby, dlouhodobá záruka a zkrácení dodací lhůty apod. [16]

**Postavení dodavatelů** – síla dodavatelů roste se zvyšujícím se počtem konkurence, působením na jakost a jedinečnost finálního produktu. [16]

V ekonomice patří analýza konkurence mezi hlavní podklady pro strategické rozhodování, určení cílů a politiky společnosti. Hlavním cílem této analýzy je jednoznačně poznat konkurenta, především čím se mívá zabývat, jakou má finanční sílu, jeho znalosti trhu, aktivity, strategii a závěrem jeho tržní segmenty, ve kterých se konkurent nacházejí. [16]

### 1.3.5 Analýza SWOT

Jedná se o univerzální a jednoduchá technika využívaná k identifikaci rizika. Používá se nejčastěji při fázi formulaci podnikových cílů, strategií a změnových projektů. SWOT analýza je zaměřena na zhodnocení vnějších a vnitřních faktorů ovlivňující organizaci nebo konkrétní záměr. Tyto faktory působí na plnění cílů pozitivně i negativně. [11]

Výsledek analýzy by měl napomoci firmě vymeziť její slabé stránky a ukázat cestu ke svým silným stránkám. Také by se měla pokusit využít svých příležitostí a zároveň zamezit možné hrozby ze svého okolí. [12]

**Silné a slabé stránky** - vztahují se k internímu stavu společnosti. Zde platí, příliš dlouhý seznam je roven nedostatečné konkurenci a neschopnosti dělat rozdíly ve věcech, které jsou významné. [11]

**Příležitosti a hrozby** – vážou se na externí prostředí. Je zd kladen velký důraz na pozornost ze strany manažera, který by měl posoudit důležité trendy, které mohou mít pozitivní i negativní dopad na společnost. [11]

## 1.4 Marketingový výzkum

Za pomoci informací propojuje marketingový výzkum jednotlivé spotřebitele, zákazníky a veřejnost s firmou. Informace jsou používány pro identifikaci a definici marketingových příležitostí a problémů. Pomáhá tvořit, zlepšovat a hodnotit aktivity marketingu a monitorovat samotný výkon k pochopení jeho procesu. [11]

Marketingový výzkum používá dva zdroje informací, s ohledem na to, co je jejich zdroj. Mezi tyto zdroje patří externí a interní informace. Vstupní údaje mohou být získány primárním nebo sekundárním způsobem, kdy primárním způsobem získáme data pomocí specifických metod u určitých subjektů. Sekundárním způsobem lze využít informaci za jiným účelem. Mezi časté způsoby patří pozorování a dotazování, ale i experiment. Jedná-li se o rozsah, vybíráme si mezi úplným a dílčím šetřením. Proto pro uchování zásad vytváření dotazníku musíme zajistit srovnatelnost informací. [16]

### Základní přístupy výzkumu:

- a) **Výzkum kvalitativní** – informativní výzkum použitý pro zjištění postojů a chování zákazníka. Mezi běžné metody zde patří sledované skupinové rozhovory, sledování reakcí i opakované dotazování. [5]
- b) **Výzkum kvantitativní** – tenhle výzkum zahrnuje shromažďování údajů, především hodnocení zákazníkem. Ke statistickému rozboru je potřeba znát názor více lidí. Používá se elektronické, písemné, telefonické nebo osobní dotazování. [5]

**Dotazník** - je doposud nejvíce využívanou metodou sběru informací od spotřebitelů. Při tvoření dotazníku klademe důraz na jednoduchost a srozumitelnost. Správná formulace otázek pomáhá ke sběru kvalitních odpovědí. Nesmí být dlouhý, a měl by klást důraz na vzhled tak, aby upoutal pozornost a neodradil respondenty. Bývá prováděn:

- a) Písemně – využívá se papírová a elektronická forma. [5]
- b) Ústně – především se jedná o interview dvou a více osob. [5]

**Druhy otázek v dotazníku** - klademe důraz na správnou formulaci a správný výběr otázek. Pokud je otázka srozumitelně formulována, je kvalitně zodpovězena. Otázky v dotazníku mají různou funkci i podobu a mohou se i kombinovat:

- **otázky otevřené** – dotazovaný zde volně odpovídá, protože otázky nemají žádnou variantu odpovědi,
- **otázky uzavřené** – dotazovaný zde vybírá z variant odpovědí. Otázky by měli mít k nabídnutí i alternativa,
- **přímý dotaz** – otázka nemá skrytý význam a týká se samotné podstaty věci,
- **nepřímý dotaz** – svou formulací zastírá vlastní smysl dotazu. Ptá se jakoby na něco jiného. [4]

## 1.5 Marketingový mix

Jakmile je stanovena celá marketingová strategie, lze začít budovat podrobnosti marketingového mixu. Tenhle mix je soubor taktických marketingových nástrojů, který zahrnuje vše, co firma může udělat, aby ovlivnila poptávku po svém produktu. Je složena ze čtyř základních marketingových nástrojů, známé pod zkratkou 4P, a to:

- produktová politika (product),
- cenová politika (price),
- komunikační politika (promotion),
- distribuční politika (place). [11]

### 1.5.1 Produktová politika

Produktová politika je první ze čtyř základních nástrojů, a to především kvůli produktu samotnému. Produkt samotný prezentuje společnost a dává tak najevo zákazníkům, že máme správné znalosti trhu. Výrobek nebo služba by měla vyhovovat potřebám a přáním zákazníků. Můžeme se domnívat, že jsme vytvořili správný produkt, ale pokud nebude produkt lepší, než nabízí konkurence, může se stát, že nemá cenu jej vyrábět. [16]

Za produkt se považuje výrobek a služba, která je nabízena na cílovém trhu k uspokojení potřeb konečnému spotřebiteli. [3]

U produktu rozlišujeme následující složky:

**Užitek** – nejpodstatnější složka, která nám dělá samotnou podstatu koupi. Příkladem zde může být telefon, který nám napomáhá ulehčit každodenní život. Telefon samotný už není jen věcí díky, které můžeme zavolat svým blízkým, ale postupem času se toto zařízení rozvíjí do oblastí běžného života. [11]

**Reálný produkt** – zde je kladen důraz na dojmy osoby. Produkt se snaží ukázat svou kvalitu, provedení, design, značku i obal. [11]

**Rozšíření** – nepodstatná složka, která na už tak přeplněném trhu hraje svou roli. Jedná se především o přídavek k produktu, který nám napomáhá mít zpětná vrátka nebo jen jistotu správné koupi. Jedná se o reklamace, delší časové záruční lhůty, instruktáže, možnosti splácení a další. [11]

**Služby** - jsou produktem nabízeným jedné strany druhé. Jejím výsledkem je užitečný efekt, nelze je získat do vlastnictví, proto se jedná o nehmotný statek. Služby se rozlišují podle uspokojení potřeby kolektivní nebo individuální. Příkladem služeb může být masáž, holičství, cvičení. [11]

Rozlišujeme do pěti skupin podle charakteristiky:

**Nehmotnost** – službu nelze před zakoupením nijak vyzkoušet, prohlédnout nebo se ji dotknout. Nemají fyzickou podstatu. [10]

**Nedělitelnost** – služba je propojená mezi poskytovatelem a zákazníkem. Nedá se nijak oddělit od lidí a strojů, které je poskytují. [10]

**Nemožnost vlastnictví** – zákazník vlastní pouze právo na poskytnuté služby. [10]

**Proměnlivost** – závisí na tom kdo, kdy a kde je poskytuje. [10]

**Pomíjivost** – služby nelze skladovat, ani vyrábět do zásoby. [10]

Každá služba pomáhá uspokojit potřeby jednotlivého zákazníka. Bereme v úvahu vícero faktorů, které nám napomáhají zvolit správnou strategii k individuálním potřebám zákazníka. [1]

Fakta ovlivňující zvolení správné strategie:

- proč a co očekává jednotlivý zákazník,
- jeho národní, kulturní a sociální odlišnost,
- jakou možnost mají naši podnikoví zaměstnanci,
- jak zákazníci vnímají nově přidanou hodnotu,
- jak vnímá skutečnost, že cena souvisí s hlediskem kvality služby. [16]

### **Životní cyklus výrobku**

Každý výrobek a služba prochází určitým životním cyklem a jeho životnost je omezená. Životní cyklus výrobků je složen z několika fází, které se dají vyjádřit pomocí křivky v grafu. Každá jedna fáze má jiný objem prodeje, proto musíme zvolit pokaždé jinou strategii. V každé z fází životního cyklu nastává jiné konkurenční klima, proto je velmi důležité během všech fází měnit marketingovou strategii podniku. [7]

Jednotlivé fáze:

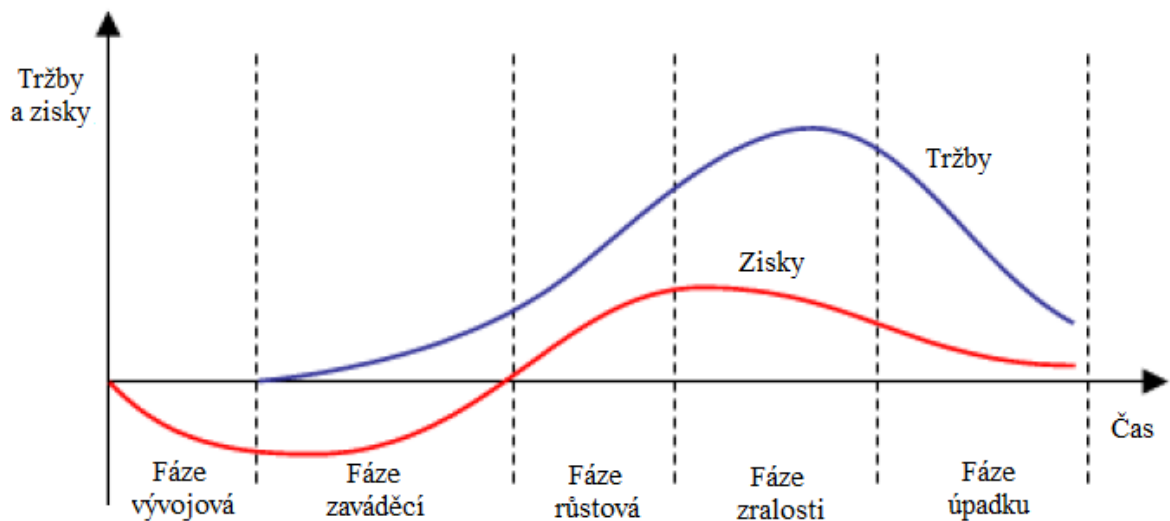
**Vývoj produktu a služby** – nový produkt vzniká, když firma přijde s myšlenkou, kterou následně rozvíjí. V průběhu vývoje produktu jsou výnosy nulové a investiční výdaje narůstají. [11]

**Uvedení na trh** – vzniká v okamžiku, kdy se výrobek nebo služba objeví na trhu. Jelikož většina spotřebitelů o výrobku neví, je v této fázi prodáván málo a náklady na jeho propagaci jsou vysoké. Tato fáze je nejvíce náročná z finančního hlediska, vzhledem k velkým výdajům na uvedení výrobku na trh nejsou v této fázi žádné zisky. [11]

**Růst** – nastává po úspěšném uvedení výrobku nebo služby na trh. Poptávka po výrobku roste a snižují se náklady na výrobu. [11]

**Zralost** – trh se stává nasyceným. Tato fáze nastává, když se začne zpomalovat tempo růstu prodeje, ale současně dosahuje největšího rozsahu. Poptávka je na maximu, proto se snažíme maximálně udržet zákazníky a bojujeme s konkurencí. [11]

**Úpadek** – je závěrečná fáze cyklu výrobku. Výrobek je neziskový a má svůj vrchol za sebou. Možné řešení je modernizace výrobku. [11]



Obrázek 1 Životní cyklus výrobku [11]

### 1.5.2 Cenová politika

Cena je velmi specifickou kategorií, která má velké množství aspektů. Mezi základní problémy ceny patří ocenění užitku, určení nákladů, míry zisku a ocenění konkurenčních faktorů. Pro pozici výrobku a služby na trhu je zásadní chybou nasadit cenu příliš vysokou, ale i cenu nízkou. Cena by měla být co nejlépe vyladěna a brát vždy ohled na aktuální poptávku s nabídkou na trhu. Základním kritériem ceny je užitek, který výrobek nebo služba přináší. [4]

*„Peněžní částka účtovaná za výrobek nebo službu; případně souhrn všech hodnot, které zákazníci vymění za užitek z vlastnictví nebo užívání výrobku nebo služby.“ [11]*

*„Cena je jediný prvek marketingového mixu, který přináší výnos; všechny ostatní prvky představují náklady. Cena je také velmi flexibilní prvek marketingového mixu. Na rozdíl od produktu a distribučních závazků lze cenu rychle změnit.“ [11]*

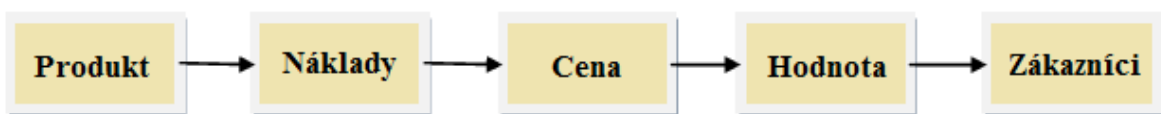
Existují tři základní metody tvoření cen, které vycházejí z okolností, jako je její náklad, poptávka a konkurence schopnost. [11]

**Nákladově orientovaná tvorba ceny** – lze použít jednoduchou metodu tvorby cen pomocí přiřázky k výrobním nákladům, nebo pomocí bodu zvraty, kdy cenu lze nastavit tak, abychom dosáhli zisku. Zde, ale ignorujeme konkurenci i poptávku, proto se zamítá možnost stanovit si nejlepší peněžní hodnotu na trhu. [11]

**Hodnotově orientovaná tvorba ceny** – oproti předešlému přístupu je zde výhoda ta, že cena je tvořena v závislosti na zákazníkovi a ne podle nákladů. Zde cena musí být stanovena první, od ní se dále odvíjí marketingový plán. [11]

**Tvoření ceny v závislosti na konkurenci** – zde musí být kladen důraz na správně nastavené hodnoty. Jsou-li hodnoty správně nastaveny, nacházíme se v místech, kde lze zabránit případným cenovým válkám. Také zde hraje hlavní roli fakt, že se nacházíme v bodě, kdy máme menší kontrolu nad příjmy z prodeje výrobků a služeb. [11]

#### Rozdílové srovnání nákladově a hodnotově orientované tvorby cen



Obrázek 2 Nákladově orientovaná tvorba cen [11]



Obrázek 3 Hodnotově orientovaná tvorba cen [11]

### 1.5.3 Propagace

Je cílené oslovení potenciálního zákazníka, kterému je směřované určité sdělení. [9]

Propagační nástroje:

**Propaganda** – jedná se o placenou formu prezentování zboží a služeb cílové skupině. Možným komerčním použitím reklamy je televizní a rozhlasová reklama. [14]

**Vztahy s veřejností** – cílem je předat co nejvíce informací o organizaci a vytvořit příznivé klima. Důraz kladen na získání sympatií lidí. [14]

**Podpora prodeje** – technika podporující uskutečnění prodeje. Mezi tento způsob lze zahrnout hry, soutěže, slevové kupony, prémie a vzorky. [14]

**Osobní prodej** – přímý kontakt se zákazníky, prostřednictvím vyškoleného prodejce. Snaží se ovlivnit kupujícího. [14]

**Přímý marketing** – interaktivní technika využívající komunikačních médií. [14]



### 1.5.4 Distribuční politika

Distribuce představuje umístění zboží na trh. Zahrnuje soubor postupů a operací, prostřednictvím kterých se výrobek dostává z místa vzniku do místa určení, kde má být spotřebován nebo užit. [4]

Distribučními typy mezičlánků mohou být:

**Prostředníci** – zboží kupují, a stávají se po určité období jejími vlastníky. Následně ho znovu prodají. [4]

**Zprostředkovatelé** – zboží se nestává jejich vlastnictvím. Zprostředkovatelé se aktivně podílí na procesu přemístování tím, že vyhledávají kontakty mezi výrobcem a spotřebitelem. [4]

**Podpůrné mezičlánky** – nejsou zprostředkovateli, ani se nestávají vlastníky zboží. Podílejí se tím, že napomáhají usnadnit směnu. Mezi podpůrné mezičlánky patří banky, dopravní organizace, a další. [4]

## 1.6 Trh

Za trh se v ekonomice uvádí prostor, kde dochází ke směně statků a služeb. V knize pana Kozla nalezneme definici, která uvádí konkrétní trh: „jako *vymezený podnikatelský prostor představuje nejbližší okolí naší firmy, na kterém se pohybujeme společně s ostatními subjekty (účastníky) trhu, které nás v naší činnosti omezují nebo nám naopak pomáhají.*“ [12]

Mezi tyto subjekty patří:

- zákazníci,
- dodavatelé,
- konkurenti,
- prostředníci,
- veřejnost. [12]

Trhy lze rozlišit podle toho, kdo je zde naším zákazníkem na trhy:

- obchodní,
- průmyslové,
- spotřebitelské,

- mezinárodní,
- vládní,
- nevýdělečné. [12]

### 1.6.1 Segmentace trhu

Mezi segmenty trhu patří hromadný marketing, který jedná se všemi stejně. Dnes se používá velmi málo. Místo hromadného marketingu firmy používají cílený marketing. Cílený marketing pomáhá identifikovat tržní segmenty, následně několik z nich vybere a upraví marketingový mix a služby na míru segmentům. Díky tomu mohou nabídnout jednotlivým cílovým trhům správné produkty s přizpůsobenou cenou, reklamy a distribuční cesty tak, aby oslovili tyto trhy co nejefektivněji. [11]

Hlavní kroky cíleného marketingu:

**Tržní segmentace** – rozděluje trh na různé skupiny kupujících, kteří mohou vyžadovat různé produkty a marketingové mixy. Předmětem tržní segmentace je rozložení celkového trhu na dílčí trhy. [11]

**Tržní targeting** – zahrnuje vyhodnocení aktivit a výběr cílových segmentů trhu, na který se chce společnost zaměřit. [11]

**Tržní positioning** – má zařadit, aby služba upoutala u cílových zákazníků vyhraněné, jasné a žádoucí postavení vzhledem k produktům konkurence. [11]

Segmentační proces může znamenat tři tendence:

**Preference difúzní** – spotřebitelé se značně liší ve svých preferencích. Nabízené služby jsou prostorově rozptýleny tak, aby se výrazně odlišili a odpovídali preferencím jednotlivých zákazníků. Orientujeme službu na střed, aby oslovil co nejvyšší počet možných zákazníků. [7]

**Preference homogenní** – stejná preference u každého zákazníka, nenachází se zde žádné přirozené segmenty (služby jsou velice podobné). [7]

**Preference shlukové** – jedná se o přirozené segmenty trhu. [7]

Určení dílčích trhů je výsledkem segmentace, s kterou následně rozlišně pracujeme. Snažíme se splňovat následující kritéria proto, aby byla práce co nejvíce efektivní:

- co nejlépe definovat,

- správná měřitelnost,
- co nejlepší dostupnost. [6]

### 1.6.2 Kritéria segmentace

Musíme si rozlišit segmentaci podle toho, kdo je náš zákazník. Následně se dle toho pohybujeme na daném trhu. Pokud je naším zákazníkem konečný spotřebitel, pohybujeme se na spotřebitelském trhu. Velmi často se stává, že zákazníkem není konečný spotřebitel, nýbrž firma. Pokud se tak stane, pohybujeme se na trhu organizací. Při segmentaci spotřebních trhů, bývají nejčastěji uváděná segmentační hlediska spotřebních trhů, která se dělí:

- psychologická – životní styl, osobnost,
  - motivy koupě – požadovaný užitek, hledaný prospěch,
  - geografická – země, region, klimatické oblast,
  - demografická – věk, pohlaví, počet dětí, životní cyklus,
  - kupní chování – věrnost značce, stupeň užití, fáze kupního procesu,
  - sociálně ekonomická – zaměstnání, vzdělání, příjem, náboženství, národnost,
  - citlivost na marketingové nástroje – distribuce, komunikace, cena, produkt a služba.
- [16]

### 1.6.3 Hodnocení a výběr tržních segmentů

Podnik musí zohlednit dvě dimenze při hodnocení tržních segmentů:

- možnosti daného podniku
- atraktivitu zvoleného segmentu. [9]

Segment, který má dostatečný růst a velikost, nemusí být velmi příjemná z hlediska výnosu. Společnost by se měla zaměřit i na konkurenty, kteří se zde již nachází, nebo kteří se můžou časem objevit. Nachází-li se v segmentu velké množství konkurentů, společnost se stává méně atraktivní. Následně má-li vliv pozice odběratelů, může se to ukázat na snížení ceny i zvýšení kvality. Následkem tohoto faktoru výrazně klesají zisky prodávajících. Mezi poslední faktor ovlivňující tržní segmenty se řadí pozice dodavatelů. Pokud dodava-

telé mají dostatečné vybavení, materiál, pracovní síly a služby na vysoké úrovni, mohou zvýšit cenu, ale i snížit kvalitu námi objednaného zboží. [9]

Jde-li segment ruku v ruce silným stránkám společnosti, rozhoduje se, zda má v dané situaci potřebné prostředky a dovednosti, aby byl prosperující. Není-li společnost přijatelně silná, aby mohla prosperující konkurovat na trhu, neměla by do něj ani vstupovat. Je-li společnost více než dostatečně silná vůči své konkurenci, snaží se docílit lepších dovedností. Také by měla vstoupit do daného segmentu, kde může nabídnout vyšší hodnotu, aby měla nad konkurencí z velké části výhodu. [9]

#### 1.6.4 Positioning

Positioningem se snažíme diferencovat danou službu od konkurenčních tak, aby byla jedinečná vůči ostatním. V knize Marketing management Kotler definuje positioning následovně: „*Positioning je akt navržení nabídky a image společnosti, aby zaujali významné místo v mysli cílového trhu.*“ [10]

Pozice služeb i výrobků a konkurenční přínos společnosti se mohou významně odlišovat. Je brána jako to, co potencionální zákazník na službě vnímá (pocity, vjemy, dojmy), zatímco za konkurenční výhodu společnosti rozumíme její silnou stránku (vysoká kvalita, nízká cena). [11]

## 2 ŘÍZENÍ RIZIK

Za řízení rizik se považuje formální proces, který napomáhá k identifikaci, plánování, hodnocení a řízení. Proto každý projekt, jakéhokoliv rozsahu nese určité riziko. Někdy může nastat situace, že projekt nemusí mít žádné riziko, proto by bylo lepší nerealizovat jej. Společnosti, které se zabývají riziky a učí se s nimi pracovat, bývají lépe připraveny na nepředvídatelné katastrofy. Také mohou být lépe využity příležitosti, které by jinak byly brány jako hrozby podniku. [13]

### 2.1.1 Kroky k definování a měření rizika obsahují:

- Identifikace zdrojů a cílů organizace, které mohou být ohroženy,
- určit možné scénáře, které by mohli nastat,
- presumpce důležitosti nebo rozsah dopadů. [13]

Problémem zde může být zvolení správného měřítka, kterým naměříme a určíme dopady, abychom následně zvolili formy účelové funkce. Daná forma je nucena určit dopady na bezpečnost, prostředí a zdraví. [13]

### 2.1.2 Typická rizika

- Rizika globální – jedná se o rizika politické, obchodní, právní a environmentální,
- rizika elementární – Soubor rizik, vznikající ze zdrojů. Jedná se o rizika finanční, provozní, výrobní a rizika výnosů,
- riziko stálé a nahodilé,
- riziko dynamické a organizační,
- riziko zákaznické,
- riziko poškození pověsti naší společnosti. [13]

## 2.2 Identifikace rizik

Tento krok se snaží určit rizika, kterými se bude pravděpodobně proces řízení rizik zabývat. Identifikace by měla zahrnout všechna rizika, a to vnitřního i vnějšího charakteru. Hlavní dopad na projekt mívají primární rizika, která by se měla určit podle velikosti dopadu na časové plány, náklady projektu a jeho cíle. [13]

### 2.3 Analýza rizik

Jedná se o pochopení povahy rizika, ve kterém je zahrnut i jeho dopad. Může se vykonávat do různé hloubky v závislosti na účelu analýzy a dostupných informací. Poskytuje nám základ hodnocení, rozhodnutí a zacházení s rizikem. [13]

Výstupem této analýzy je stupnice analýzy kvantifikovaných nebo kvalifikovaných rizik. Lze využít jednu nebo kombinaci obou metod. Nejvhodnější způsob je provést nejprve kvalitativní analýzu, která by měla být provedena vždy. Také zde mohou být stanoveni vlastníci rizik, kteří budou odpovídat za jejich ošetření. [11]

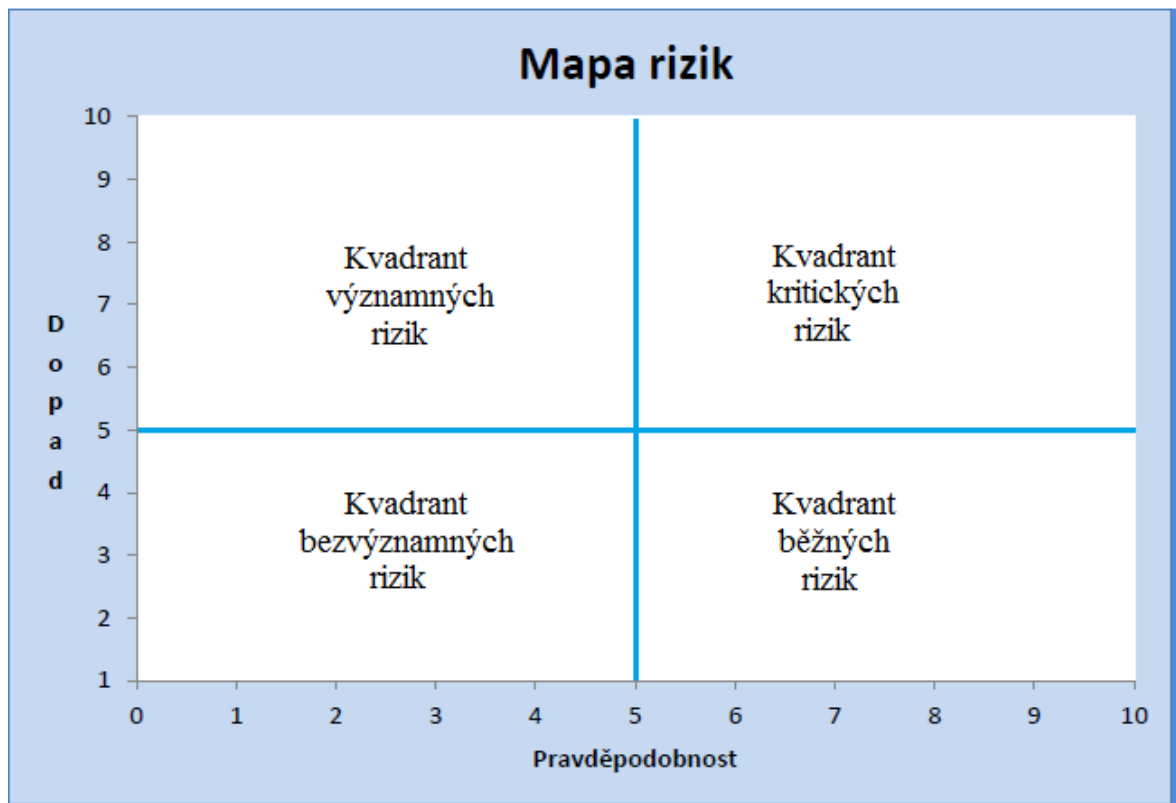
**Skórovací metoda s mapou rizik** bude použita v praktické části této práce, proto je důležité metodu popsat.

Metoda používaná velmi často k hodnocení tzv. „měkkých“ rizik, které nelze číselně vyčíslit. Metoda probíhá vždy ve třech krocích:

- identifikace nebezpečí,
- ohodnocení nebezpečí,
- návrh na opatření. [11]

Ve skórovací metodě se používá pro každé jedno nebezpečí desetibodová stupnice. Zde se za rizikový činitel označuje měřitelnost nebo porovnatelnost, tedy ukazatel k určení úrovně významnosti daného rizika. V závěrečné části se všem zjištěným rizikům vytvoří scénář opatření, který nám udává jak se chovat, aby se riziko minimalizovalo. Rizika se vyobrazí přehledným bodovým grafem, jehož veličinami jsou pravděpodobnost a dopad rizika. Za nejdůležitější rizika se považují ty, které mají nejvyšší možnost výskytu a zároveň největší dopad. [11]

Jednotlivé kvadranty v mapě rizik nám ukazují významnost rizik.



Obrázek 4 Vzor mapy rizik [Zdroj: autor]

## 2.4 Ošetření rizik

Konečná fáze zabývající se hodnocením a ošetřením rizik. Tímto krokem se srovnávají odhadované úrovně rizika s kritérii stanovenými při stanovení kontextu. Aby se mohlo rozhodnout, zdali riziko potřebuje ošetřit, jaké jsou priority pro ošetření, a zda má být podniknuta nějaká činnost, je potřeba pochopit riziko získané během analýzy rizik. Dále je potřeba podat návrh možností nebo scénářů na ošetření zjištěných rizik. Poté se rozhodne, jestli navržená opatření jsou dostatečná. [11]

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**



### 3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI SIRNATÉ LÁZNĚ OSTROŽSKÁ NOVÁ VES, S.R.O.

SIRNATÉ LÁZNĚ Ostrožská Nová Ves, s.r.o., člen řetězce lázeňských hotelů ROYAL SPA, akciová společnost (dále jen „a.s.“), které se nachází u stejnojmenné obce ležící 8 km od okresního města Uherské Hradiště, v samém srdci Moravského Slovácka. Historie malebných lázní zasazených do rozsáhlého lesoparku se začala psát v roce 1903, kdy byly prokázány blahodárné účinky sirnaté vody. Současnou podobu získaly lázně v letech 1995-2002, kdy proběhla jejich rekonstrukce a byla postavena kolonáda. SIRNATÉ LÁZNĚ Ostrožská Nová Ves, s.r.o. se zaměřují na léčbu nemocí pohybového aparátu a kožní onemocnění (lupenka, atopický ekzém, chronické ekzémy). Moderní lázeňský komplex nabízí 136 lůžek, bazén s protiproudem, whirlpool, sauny, sluneční lázně, kosmetiku, manikúru, pedikúru i kadeřnictví. Vysoká profesionalita lékařů a odborného zdravotnického personálu je samozřejmostí. [20,21]

Společnost ROYAL SPA, a.s. je český rodinný řetězec lázeňských hotelů a resortů, který působí na území České republiky již dvacet let. V hotelech je poskytnuta prvotřídní lázeňská péče, která kombinuje využití přírodních léčivých zdrojů a medicínskou odbornost. Společnost nabízí klientům lázeňské léčebné rehabilitační pobyty i širokou nabídku pobytů relaxačních. Pro dosažení nejlepšího efektu lázeňské léčby je vytvořen na základě mnohaletých zkušeností vlastní celostní přístup HEALTH BALANCE POINT®. Ke každému klientovi se přistupuje individuálně a respektují se jeho potřeby. Lze si vybrat ze široké nabídky pobytů ve čtyřech lázeňských místech – Mariánské Lázně, Luhačovice, Ostrožská Nová Ves, Velké Losiny. [20,21]

#### 3.1 Služby společnosti SIRNATÉ LÁZNĚ Ostrožská Nová Ves, s.r.o.

Pro zavedení nové služby je nutné znát společnost a její dosavadní nabízené služby.

##### 3.1.1 Postavení na trhu

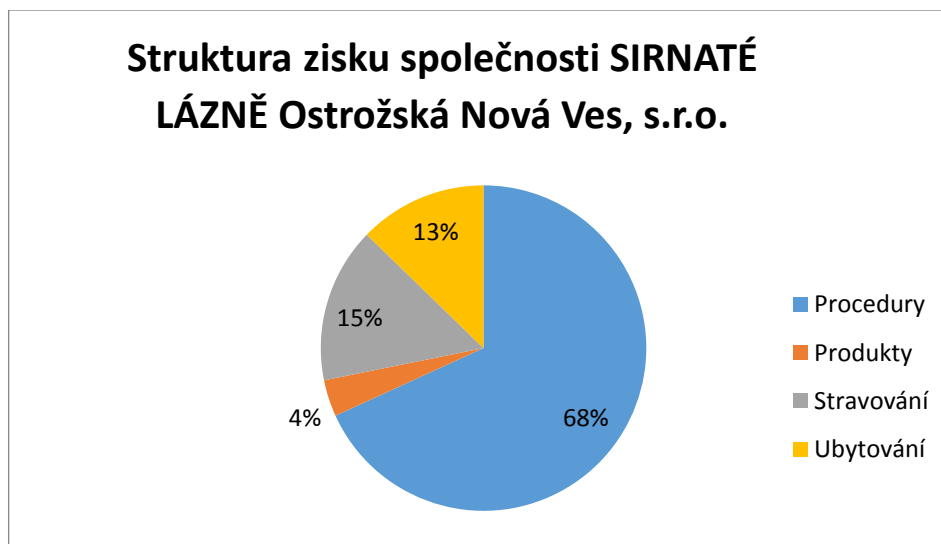
**Změna trhu** – od roku 1903, kdy byly prokázány blahodárné účinky sirnaté vody, se místní park o rozloze 10 ha mění na lázeňské centrum, které pomáhají léčit pohybový aparát. Pro velký zájem i postavení na trhu se lázně rozvíjí o další služby. Současnou podobu získaly lázně v letech 1995-2002, kdy k celkové rekonstrukci areálu byla přistavena i kolonáda. Po roku 2000 se společnost SIRNATÉ LÁZNĚ Ostrožská Nová Ves, s.r.o. sta-

la členem řetězce lázeňských hotelů ROYAL SPA, a.s., která pomáhá kvalitou svých služeb odčlenit se od konkurence. [21]

**Klesající marže z produktů** – pomocí velké poptávky zákazníků po léčebných procedurách a rozvoji lázeňských center, dochází k poklesu cen služeb. Dalším ovlivňujícím faktorem je internetové vyhledávání, kde lze najít veškeré služby i výrobky nejenom na českém trhu. Proto se lázně staly členem řetězce lázeňských hotelů ROYAL SPA, které získaly certifikáty a vícero ocenění kvality. [21]

**Přidaná hodnota pro zákazníky** – ne každý zákazník zná své tělo a problémy s nimi spojené, proto v areálu lázní nalezneme profesionálně vyškolené lékaře, kteří umí napomoci k co nejefektivnější léčbě. Vše napomáhá jedinému, a to pokud je zákazník maximálně spokojený, rád se vrátí. [21]

**Odlišení od konkurence** – především díky blahodárným účinkům sirovodíkové vody, velkému množství a kvalitě služeb se SIRNATÉ LÁZNĚ Ostrožská Nová Ves liší od konkurence. Žádné jiné lázně nenabízí klientům takové množství služeb jako právě lázně v Ostrožské Nové Vsi. [21]



Graf 1 Struktura zisku společnosti [Zdroj: autor]

Graf nám ukazuje, že hlavním ziskem je pro společnost SIRNATÉ LÁZNĚ Ostrožská Nová Ves, s.r.o. prodej vlastních služeb (68%), především využívání saun, koupelí, terapií a masáží. Mezi další zisky společnosti se řadí ubytovací (13%) a stravovací služby (15%), které nesmí chybět. V poslední řadě nalezneme i prodej vlastních produktů (4%). [21]

### 3.1.2 Léčba v SIRNATÝCH LÁZNÍCH Ostrožská Nová Ves, s.r.o.

Sirnaté lázně nabízejí unikátní léčbu pohybového aparátu pomocí sirnaté vody.

Léčení pomáhá při:

- Kožní onemocnění
- Onemocnění kloubů
- Onemocnění oběhového ústrojí
- Nervové onemocnění
- Po úrazu a operaci, kdy se lázně snaží zlepšit klientův stav

### 3.1.3 Druhy nabízených služeb

**Procedury** – Při léčbě pacientů se používá přírodního léčebného zdroje (léčivou minerální sirnou vodu), přístrojovou fyzikální léčbu, odborné rehabilitační cvičení ve skupině podle diagnózy, individuální cvičení i léčebný tělocvik ve vodě, vždy pod vedením zkušených kvalifikovaných rehabilitačních pracovníků. Společnost poskytuje lékařskou péči specialistů v oborech rehabilitace, neurologie, ortopedie a dermatologie. [21]

**Ubytování** – Sirnaté lázně nabízí ubytování v hlavní budově lázní s výtahem a komplexními službami pod jednou střechou. Nacházejí se zde i vilky Vlasta a Šárka (budovy bez výtahu) vzdálené 80m od hlavního hotelu. Celkově je nabízeno 85 pokojů. Parkování v areálu lázní je za poplatek 20 Kč/den. [21]

**Stravování** – K pobytu je zajištěna plná penze, která začíná obědem a končí snídaní. Stravování je při snídani pomocí rautu, obědy a večere výběrem z menu. O kuchyni se stará profesionální šéfkuchař, který každodenně zajišťuje jídla nejvyšší kvality. Dále zajišťuje racionální stravování pod dohledem nutričního terapeuta. [21]

## 4 POPIS ZAVÁDĚNÉ SLUŽBY LOKÁLNÍ KRYOTERAPIE

SIRNATÉ LÁZNĚ Ostrožská Nová Ves, s.r.o. je společností, která nabízí léčebné a ozdravné terapie na odborné úrovni. Každoročně rozvíjí své portfolio nabízených služeb. V letošním roce má v plánu využít mezery na trhu a začlenit novou službu léčby chladem. Bude se jednat o metodu kryoterapie, především o lokální využití.

### 4.1 Stručné shrnutí a obsah

Kryoterapie (při rehabilitaci) znamená použití nízkých teplot při léčbě terapii. Snížení teploty pokožky a podkožních tkání vyvolané inovativním zařízením CRYO T-SHOCK. Bude mít mocný analgetický a protizánětlivý účinek, také přináší u léčeného svalu, šlachy nebo kloubu dočasnou úlevu od bolesti. Nízká teplota a rychlost, s jakou je jí dosaženo – oblastí vystavených působení chladu závisí na několika faktorech: použité metodě, počáteční teplotě, době kontaktu s pokožkou, tloušťce podkožního tuku. Čím delší je doba aplikace, tím hlubší je působení. Teplotu uvnitř svalu lze snížit až do hloubky 4 cm, jelikož je sval tkáň, která obsahuje vodu a stává se tak vynikajícím vodičem chladu na rozdíl od tuku, který je hydrofobní. [19]

Společnost SIRNATÉ LÁZNĚ Ostrožská Nová Ves, s.r.o. má naplánováno zakoupit pro lokální kryoterapii zařízení HC CRYO T-SHOCK. V oblasti fyzikální terapie je léčba horkem a chladem v současné době nejdůležitější a velmi rozšířenou odpovědí v rámci boje proti bolestem a zánětům. Toto terapeutické zařízení tak umožňuje zdravotnickým odborníkům využívat samotnou kryoterapii nebo hypertermickou stimulaci, tj. terapii tepelným šokem, u které po kryogenické léčbě následuje hypertermická léčba dynamickým a sekvenčním způsobem a s regulací teploty. Speciální snímač přenáší cílovou hodnotu (které má být dosaženo) a okamžitou teplotu v reálném čase. Ukazuje, jak terapie na pacienta působí. V porovnání s několika systémy, které jsou dnes na trhu k dispozici, umožňuje HC CRYO T-SHOCK nejen provádění kryoterapie nebo hypertermie samostatně, ale rovněž a především terapii teplotními šoky dynamickým a kontrolovaným způsobem. Žádná jiná společnost nenabízí ve Zlínském kraji tuto službu. Proto by společnost SIRNATÉ LÁZNĚ Ostrožská Nová Ves, s.r.o. mohly využít této mezery na trhu.

## 4.2 HC CRYO T-SHOCK

Přístroj HC CRYO T-SHOCK je novinkou na trhu. Přístroj lze nastavit na teplotu od  $-28^{\circ}\text{C}$  do  $45^{\circ}\text{C}$ . To napomáhá v boji proti bolestem svalů a kloubů. [19]

Silnou stránkou může být zkrácení doby léčby a zbavení bolesti. Slabou stránkou pak vysoké počáteční náklady. Pořizovací cena přístroje se pohybuje kolem 120.000 Kč.



Obrázek 5 HC CRYO T-SHOCK [Zdroj: autor]

## 5 MARKETINGOVÝ PLÁN LOKÁLNÍ KRYOTERAPIE

Pro zavedení lokální kryoterapie je nutné stručně shrnout, co a jakým způsobem chceme zavést. Dále provést rozbor zákazníků, konkurence, vnějších a vnitřních rizik ovlivňující naše postavení na trhu.

### 5.1 Situační analýza

Úkolem situační je podrobně identifikovat společnost, její činnosti a služby, které poskytuje. Především pak její dosavadní postavení na trhu, stávající a potencionální zákaznky a konkurenci, která ohrožuje její činnost. Vše by mělo být v návaznosti na zavádění lokální kryoterapie.

### 5.2 Analýza PEST

První částí analýzy je analýza vnějšího prostředí, kterou provedeme pomocí PEST analýzy.

#### 5.2.1 P – Politicko-právní prostředí

Politicko-právní prostředí vytváří především vláda, která vymezuje různá pravidla, podle kterých se musí lázeňské společnosti řídit. Hlavními zákony v České republice jsou:

- zákon č. 164/2001 Sb., lázeňský zákon,
- zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění,
- příloha k vyhlášce č. 58/1997 Sb., kde je uveden indikační seznam pro lázeňskou péči,
- věstník Ministerstva zdravotnictví ČR, zákon č. 5/2008 Sb.: Charakteristika stanovených přírodních léčivých zdrojů,
- zákon č. 20/1966 Sb., o péči o zdraví lidu,
- zákon č. 160/1992 Sb., o nestátních zdravotnických zařízeních. [22]

Lázeňství spadá pod Ministerstvo zdravotnictví České republiky, jehož ministrem je v současné době MUDr. Ing. Miroslav Ludvik, MBA. [22]

### 5.2.2 E – Ekonomické prostředí

Hned několik faktorů má vliv na ekonomické prostředí společnosti. Česká ekonomika nadále dynamicky roste, koncem roku 2016 dosáhl růst HDP 3,6% meziročně. Struktura ekonomického růstu se však zásadně nezměnila. Hlavním tahounem hospodářského růstu byl tentokrát zahraniční obchod. Naopak ke zpomalení růstu domácí poptávky přispěl především pokles tvorby hrubého fixního kapitálu o 4,1% za rok 2016. Nadále tak zůstává nejrychleji rostoucí složkou domácí poptávky soukromá spotřeba. Na trhu práce dosáhla míra nezaměstnanosti 4,1% v téže roce. V mírném přebytku zůstala bilance běžného účtu. [17]

V roce 2017 by měl růst HDP dosáhnout 2,5%. Zatímco v roce 2016 příspěvky domácí i zahraniční poptávky k ekonomickému růstu byly zhruba stejné, v roce 2017, má být hlavním tahounem hospodářský růst z domácí poptávky. S ohledem na vývoj investic ve vládním sektoru by celková tvorba hrubého fixního kapitálu měla v roce 2017 růst. Očekávalo se, že korunové ceny z prodeje ropy v meziročním srovnání vzrostou a v polovině roku 2017 by měla dosáhnout průměrná míra inflace na 1,2%. V konečném součtu by se mohla míra nezaměstnanosti v roce 2017 snížit na 3,9%. [17]

Nastíněný makroekonomický vývoj by mohl být ohrožen zejména riziky ve vnějším prostředí. Jedná se především o důsledky referenda o odstoupení Spojeného království z Evropské unie, dalším zpomalením růstu čínské ekonomiky či vysoký podíl nesplacených úvěrů v některých významných evropských bankách. Nepříznivý faktor představují geopolitická rizika. [17]

Tabulka 1 Makroekonomická predikce České republiky [17]

		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2016	2017
							Aktuální predikce	Minulá predikce		
Hrubý domácí produkt	<i>mil. Kč</i>	4060	4098	4314	4555	4719	4885	5082	4703	4864
Hrubý domácí produkt	<i>růst v % s.c.</i>	-0,8	-0,5	2,7	4,5	2,5	2,6	2,4	2,4	2,5
Spotřeba domácností	<i>růst v % s.c.</i>	-1,2	0,5	1,8	3,0	2,7	2,4	2,4	2,5	2,8
Spotřeba vlády	<i>růst v % s.c.</i>	-2,0	2,5	1,1	2,0	2,0	1,6	1,4	2,3	1,6
Tvorba hrubého fixního kapitálu	<i>růst v % s.c.</i>	-3,1	-2,5	3,9	9,0	-2,4	3,8	3,0	-3,6	2,8
Příspěvek ZO k růstu HDP	<i>p.b., s.c.</i>	1,3	0,1	-0,5	0,1	1,1	0,2	0,2	1,3	0,2
Příspěvek změny zásob k růstu HDP	<i>p.b., s.c.</i>	-0,2	-0,7	1,1	0,3	0,4	0,0	0,0	0,4	0,0
Deflátor HDP	<i>růst v %</i>	1,5	1,4	2,5	1,0	1,1	0,9	1,6	0,8	0,9
Průměrná míra inflace	<i>%</i>	3,3	1,4	0,4	0,3	0,7	2,0	1,6	0,5	1,2
Zaměstnanost (VŠPS)	<i>růst v %</i>	0,4	1,0	0,8	1,4	1,8	0,3	0,3	1,6	0,3
Míra nezaměstnanosti (VŠPS)	<i>průměr v %</i>	7,0	7,0	6,1	5,1	4,0	3,9	3,9	4,0	3,9
Objem mezd a platů (dom. Kon.)	<i>růst v % b.c.</i>	2,6	0,5	3,6	4,4	5,6	5,0	4,5	5,4	5,0
Saldo běžného účtu	<i>% HDP</i>	-1,6	-0,5	0,2	0,9	2,1	1,2	1,3	2,3	1,8
Saldo vládního účtu	<i>% HDP</i>	-3,9	-1,2	-1,9	-0,6	0,5	-	-	-0,2	-0,2
<i>Předpoklady:</i>										
Směnný kurz CZK/EUR		25,1	26,0	27,5	27,3	27,0	26,9	26,3	27,0	26,9
Dlouhodobé úrokové sazby	<i>% p.a.</i>	2,8	2,1	1,6	0,6	0,4	0,6	1,1	0,4	0,6
Ropa Brent	<i>USD/barel</i>	112	109	99	52	44	57	57	44	51
HDP eurozóny	<i>růst v % s.c.</i>	-0,9	-0,3	1,2	2,0	1,6	1,4	1,6	1,4	1,1

Pomocí tabulky vidíme, že nám domácí spotřeba stále roste. S rostoucí spotřebou domácností roste i objem mezd a platů a klesá celková nezaměstnanost. Toto můžeme brát za dobrou příležitost zavedení služby lokální kryoterapie.

### 5.2.3 S – Sociálně kulturní prostředí

K 28. únoru 2017 žije v České republice 10 572 427 obyvatel. [18]

Každým rokem přibývá počet obyvatel České republiky. Zároveň se zvyšuje vzdělanost českých obyvatel a se zvyšující se vzdělaností roste výše příjmů jednotlivých obyvatel, což je příznivé i pro cestovní ruch. S množstvím volného času chtějí lidé cestovat, poznávat nové krajiny, relaxovat, vzdělávat se či využívat jiné typy cestovního ruchu. Ve Zlínském kraji se za poslední roky vzrostl zájem o lázeňské ubytování. Také se co rok mění trendy v cestovním ruchu. V dnešní době lidé preferují raději „zdravé dovolené“. Roste tedy poptávka po aktivní dovolené a sportovních aktivitách spojené s wellness pobyty. [23]



#### 5.2.4 T – Technologické faktory

V dnešní době vévodí výběru dovolených a pobytů internet. Potencionální zákazníci zde mohou nalézt veškeré informace o destinaci, lázeňském zařízení či lázeňským procedurách. Novinkou v sirnatých lázních je online rezervace jednotlivých pobytů či balíčků. Nejblíže do Zlínského kraje mají hosté ze Slovenska, ale zájem o tento typ lázní přichází i jiných evropských států. Vedle areálu lázní nalezneme vlakovou i autobusovou zastávku, ale i menší Kunovské letiště. Technologie jde kupředu i v gastronomii. Díky novým technologiím může místní kuchař vařit zdravěji a chutněji. Další částí situační analýzy je analýza zákazníků a konkurence. Tyto dvě analýzy musíme provést, abychom zjistili, kteří zákazníci převážně navštěvují naše zařízení a na které zákazníky se zaměřit. Analýzu konkurence provádíme, abychom získali informace o tom, která zařízení nám konkurují a abychom mohli získat konkurenční výhodu.

### 5.3 Analýza zákazníků

Pro analýzu zákazníků, jsem použil úplnou formu dotazníkového šetření. Dotazník byl rozeslán vybraným firmám v okolí Uherského Hradiště, především do SIRNATÝCH LÁZNÍ Ostrožská Nová Ves, s.r.o. Podařilo se mi oslovit dvě stě padesát respondentů, kteří mi odpověděli na 7 otázek. Použitý dotazník se nachází v příloze číslo 1.

#### Cíl dotazníku

Cílem bylo zjistit, zda lidé vědí, co je to kryoterapie. Osoby navštěvující lázně si především hradí veškeré léčebné procedury samy, proto mě zajímalo kolik finančních prostředků je potencionální zákazník ochoten vynaložit za lokální kryoterapii. Dále mě zajímalo, jaké cílové skupiny lidí využívají služeb sirnatých lázní.

#### Rozbor dotazníku

V této části vyhodnotím jednotlivé odpovědi respondentů. Dotazníkové šetření je anonymní a odpovědi v něm slouží k pochopení, jak vnímá službu potencionální zákazník. Dotazník byl předán personálním oddělením ve společnostech SIRNATÉ LÁZNĚ Ostrožská Nová Ves, s.r.o., Slovácká Fruta, a.s. a MESIT holding, a.s.

Otázka č. 1. Zajímají Vás nové metody v medicíně?



Graf 2 Grafické znázornění otázky číslo 1. [Zdroj: autor]

Tabulka 2 Tabulkové znázornění otázky číslo 1. [Zdroj: autor]

	<b>Počet odpovědí:</b>	<b>Procenta:</b>
Ano	209	84%
Ne	41	16%
<b>Celkem:</b>	250	100%

Lidé se nechávají rádi informovat o nových trendech na trhu. To dokazuje i značná převaha respondentů, kteří se k této otázce vyjádřili pozitivně.

Otázka č. 2. Slyšel/a jste někdy o pojmu kryoterapie (lčba chladem)?



Graf 3 Grafické znázornění otázky číslo 2. [Zdroj: autor]

Tabulka 3 Tabulkové znázornění otázky číslo 2. [Zdroj: autor]

	<b>Počet odpovědí:</b>	<b>Procenta:</b>
Ano	96	38%
Ne	154	62%
<b>Celkem:</b>	250	100%

Povědomost veřejnosti o existenci kryoterapie je nižší. Léčbu chladem preferují a také mají nejvíce znalosti především sportovci a osoby staršího věku.

Otázka č. 3. **Pokud Ano, jakou formu kryoterapie znáte?**

Tato otázka byla navazující na předešlou odpověď a tak se mi dostalo 96 odpovědí. 23 odpovídajících zná kryoterapii celkovou i lokální. Dále 57 odpovídajících zná jen kryoterapii celkovou. Od zbylých respondentů se mi dostalo 16 nepřesných odpovědí typu: pomocí kryokomor, otužilost, aj. Z tohoto vyplývá, že odpovídající mají nějakou znalost této metody, proto odpovědi tohoto typu by se dali zařadit do terapie celkové.

Otázka č. 4. Byl/a byste ochoten/a tuto metodu podstoupit?



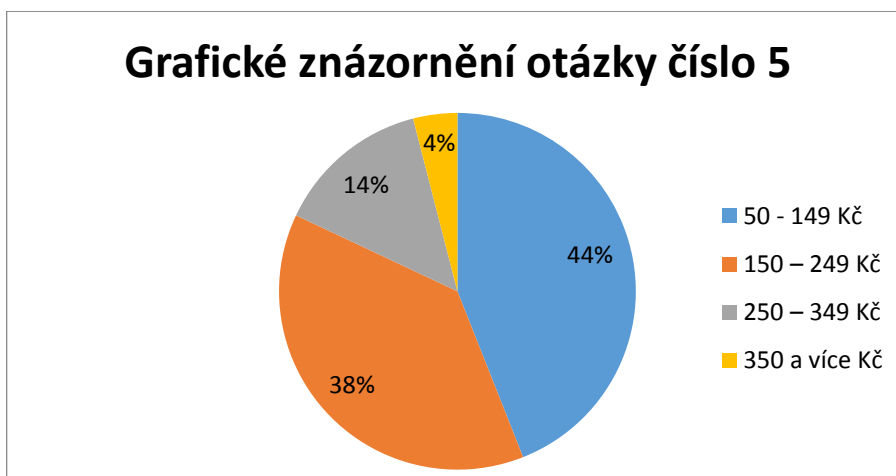
Graf 4 Grafické znázornění otázky číslo 4. [Zdroj: autor]

Tabulka 4 Tabulkové znázornění otázky číslo 4. [Zdroj: autor]

	<b>Počet odpovědí:</b>	<b>Procenta:</b>
Ano	234	94%
Ne	16	6%
<b>Celkem:</b>	250	100%

Drtivá většina se nebojí zkusit novou metodu, ale naleznou se i lidé, kteří mají strach z nových metod. Na tuto odpověď odpovídali Ano i ti, kteří v předešlé otázce číslo 2 odpověděli, že o této službě neslyšeli. Proto už nyní lze říci, že o novou službu by mohl být zájem ze strany nových zákazníků.

Otázka č. 5. Pokud Ano, kolik byste byl/a ochoten/a maximálně zaplatit za tuto službu?



Graf 5 Grafické znázornění otázky číslo 5. [Zdroj: autor]

Tabulka 5 Tabulkové znázornění otázky číslo 5. [Zdroj: autor]

	<b>Počet odpovědí:</b>	<b>Procenta:</b>
50 -149 Kč	110	44%
150 – 249 Kč	95	38%
250 – 349 Kč	35	14%
350 a více Kč	10	4%
<b>Celkem:</b>	250	100%

Dále mne zajímalo, kolik jsou rekreanti ochotni zaplatit za lokální kryoterapii. Ukázalo se, že nejvíce by rekreantům vyhovovala nízká cena procedury a to až u 44% oslovených. Následujícím 38% osloveným by nevadilo si za danou proceduru zaplatit až do 249 Kč za terapii. Následně nastává prudký pokles, jen 14% dotazovaných by bylo ochotno zaplatit částku 250-349 Kč a 350 a víc Kč by zaplatilo jen 4% za tuto službu.

Otázka č. 6. Jakého jste pohlaví?



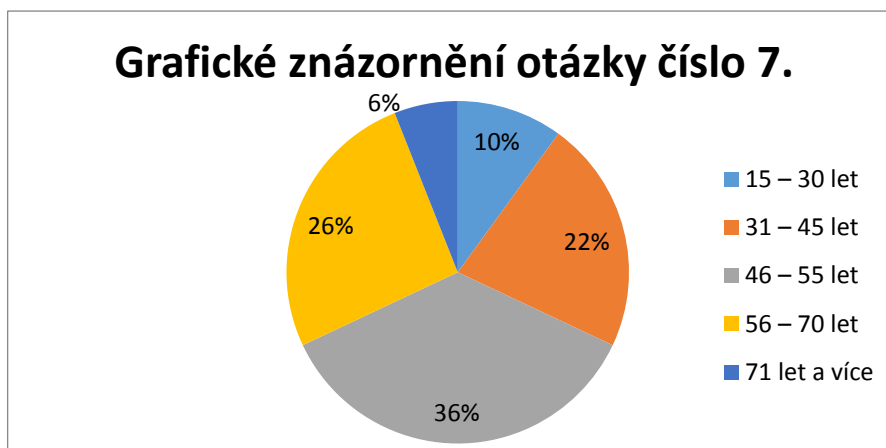
Graf 6 Grafické znázornění otázky číslo 6. [Zdroj: autor]

Tabulka 6 Tabulkové znázornění otázky číslo 6. [Zdroj: autor]

	<b>Počet odpovědí:</b>	<b>Procenta:</b>
Muž	85	34%
Žena	165	66%
<b>Celkem:</b>	250	100%

Zde můžeme vidět, že v daný čas, z dvou set padesáti oslovených, se mi podařilo oslovit z většiny osoby ženského pohlaví. Tento fakt platí i pro respondenty z areálu sirnatých lázní. I když mužů se mi v lázních podařilo oslovit méně, věřím, že různost pohlaví se může měnit. Velkou roli zde bude hrát opotřebení těla náročnou prací, sportem, věk a zranění.

Otázka č. 7. **Kolik Vám je let?**



Graf 7 Grafické znázornění otázky číslo 7. [Zdroj: autor]

Tabulka 7 Tabulkové znázornění otázky číslo 7. [Zdroj: autor]

	<b>Počet odpovědí:</b>	<b>Procenta:</b>
15 – 30 let	25	10%
31 – 45 let	55	22%
46 – 55 let	90	36%
56 – 70 let	65	26%
71 let a více	15	6%
<b>Celkem:</b>	250	100%

Podle statistik sirnatých lázní, za nejvýznamnější věkovou skupinou, která využívá lázeňské procedury v lázních Ostrožská Nová Ves, jsou osoby staršího věku. Především osoby v rozmezí 56 až 70 let a osoby v rozmezí 46 až 55 let. Tímto průzkumem se dá říct, že čím jsou lidé starší, tím víc myslí i na své zdraví. Nejenom osoby do 30 let, ale i osoby v rozmezí 31 až 45 se zde vyskytují minimálně. Je to velmi velká škoda, protože lázně mají množství kvalitních služeb za příznivé ceny.

Dotazníkové šetření bylo provedeno nejenom v sirnatých lázních, ale i v jiných předem vybraných společnostech. Proto se nahodilost stáří dotazovaných může lišit od statistik lázní.

## 5.4 Analýza konkurence

Při zavádění nového výrobku na trh je velmi důležité znát, které podniky jsou našimi konkurenty. Mou snahou je zanalyzovat pro společnost SIRNATÉ LÁZNĚ Ostrožská Nová Ves, s.r.o. zavedení lokální kryoterapie, která bude odlišná od podobných služeb konkurence. Mezi největší lázeňské konkurenty pro sirnaté lázně ve Zlínském kraji

je město Luhačovice. Luhačovice jsou nejnavštěvovanějším lázeňským městem na Moravě a čtvrté největší v Česku. Město je velice oblíbeným místem pacientů z důvodu krásného prostředí, spousta historických památek a společenského programu. Léčí se zde nemoci dýchacích cest, trávicího ústrojí, diabetu a pohybového aparátu. V Luhačovicích se nacházejí hotely, které v nedávné době zavedli kryoterapii a to celkovou i lokální. Jedná se o hotely Harmonie a Vltava. Hotely však nabízejí službu za vysoké ceny.

Mezi největší konkurenty z pohledu nabízené služby kryoterapie v blízkém okolí obce Ostrožské Nové Vsi se nabízí konkurent z blízkého města Veselí nad Moravou, který na trhu nabízí jen tuto službu. Mezi další města, ve kterých lze najít kryoterapii patří město Zlín a Brno. Každé z uvedených měst však nabízí celkovou léčbu chladem pomocí tzv. kryokomor. Proto se sirať lázně chtějí zaměřit na lokální kryoterapii a odčlenit se od konkurence za pomoci nových přístrojů na trhu.

### 5.5 SWOT analýza služeb lokální kryoterapie

Sestavení tabulky SWOT analýzy včetně slovního a číselného hodnocení provedl sám autor. Každé riziko bylo prokonzultováno s marketingovou ředitelkou Veronikou Záhorskou.

Tabulka 8 SWOT analýza lokální kryoterapie [Zdroj: autor]

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dobře zaškolení pracovníci</li> <li>• Zbavuje bolesti</li> <li>• Zkracuje dobu léčby</li> <li>• Lokální využití</li> <li>• Procedura trvá pár minut</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Malá informovanost o službě</li> <li>• Vysoké počáteční náklady na zavedení služby</li> <li>• Opakování procedury k lepším výsledkům</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Možnost spojení více služeb do výhodnějšího balíčku</li> <li>• Dlouhodobá návratnost investice</li> <li>• Velké procento úspěchu</li> <li>• Pomoc druhým</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Možná nespokojenost zákazníka</li> <li>• Pravděpodobnost zavedení služby u jiných prodejců</li> <li>• Opotřebení stroje</li> </ul>



### 5.5.1 Slovní hodnocení SWOT analýzy

Z tabulky vyplývá, že plánovaná služba lokální kryoterapie je prozatím velmi ojedinělou službou mezi konkurencí, které také nabízí velmi efektivní léčebné procedury. Ačkoliv už nyní se dá nalézt totožná služba na trhu, její výskyt ve Zlínském kraji a na celé Moravě je ojedinělý. To dává srovnatelným lázním unikátní pozici na trhu. Řetězce lázeňských a relaxačních center soupeří o každého zákazníka, proto předpokládám, že taková výhoda služby nebude mít dlouhého trvání.

Jedním z důvodů proč inovativní služba není rozšířená na trhu, je počáteční riziko vysokého vkladu a minimálních znalostí lidí s kryoterapií spojenou. Proto se špatnou informovaností klesá povědomí o kvalitě výrazných ozdravných výsledků. Možnost nespokojenosti zákazníka může být vyšší, především pak pokud léčbu podstoupí v méně intervalech, než mu doporučí lékař nebo vyškolený pracovník.

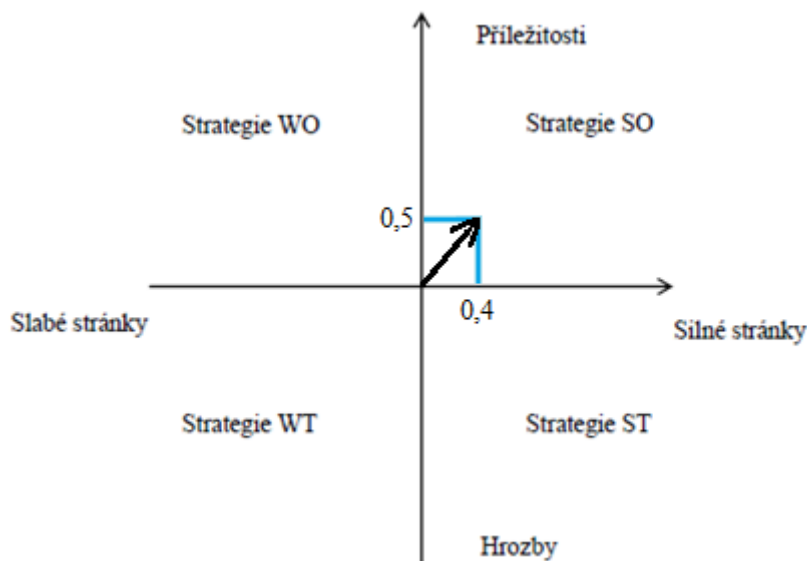
Za úspěchem stojí především profesionalita. SORNATÉ LÁZNĚ Ostrožská Nová Ves, s.r.o. klade velký důraz na školení svých zaměstnanců. Proto se společnost snaží postavit své jméno na svých zaměstnancích, kteří vykonávají svou práci s maximální odborností. Každému zákazníkovi se dostává stoprocentní péče po celou dobu léčby. Také při každé proceduře jsou podávány informace a vše se konzultuje se zaškoleným pracovníkem tak, aby léčba byla co nejvíce efektivní a neplýtvalo se časem a peněžními zdroji všech zákazníků. Takový přístup se bude vztahovat i na nově zavedenou službu.

### 5.5.2 Číselné hodnocení SWOT analýzy lokální kryoterapie

Správné ohodnocení je nedílnou součástí zjištění správné strategie. Jednotlivé položky byly ohodnoceny dle váhy významnosti. Jednotlivé hodnocení bylo na stupnici od 1 do 5, kdy byla použita jen pro silné stránky a příležitosti. V tomto případě má 1 nejnižší spokojenost a naopak 5 nejvyšší spokojenost. Pro slabší stránky a hrozby byla použita záporná stupnice od -1 do -5, kdy -1 znamená nejnižší nespokojenost a -5 nejvyšší nespokojenost. Následně byla ke každé položce přiřazena váha, která určuje její důležitost v dané kategorii. Součet těchto vah v jednotlivých kategoriích musí být roven 1. Následně byla zjištěna bilance, která je rovna součtu výsledných hodnot vzniklých z vynásobení hodnocení a váhy. Závěrem je důležité sečíst vnější a vnitřní prostředí, a hodnoty následně vložit do grafu.

Tabulka 9 Číselné hodnocení SWOT analýzy [Zdroj: autor]

	HODNOCENÍ	VÁHA	BILANCE
<b>SILNÉ STRÁNKY</b>			
Dobře zaškolení pracovníci	5	0,2	1
Zbavuje bolesti	4	0,2	0,8
Zkracuje dobu léčby	4	0,2	0,8
Lokální využití	4	0,3	1,2
Procedura trvá pár minut	5	0,1	0,5
Součet		<b>1</b>	<b>4,3</b>
<b>PŘÍLEŽITOSTI</b>			
Možnost spojení více služeb do výhodnějšího balíčku	4	0,3	1,2
Dlouhodobá návratnost investice	2	0,1	0,2
Velké procento úspěchu	3	0,1	0,3
Pomoc druhým	4	0,5	2
Součet		<b>1</b>	<b>3,7</b>
<b>SLABÉ STRÁNKY</b>			
Malá informovanost o službě	-2	0,3	-0,6
Vysoké počáteční náklady na zavedení služby	-5	0,5	-2,5
Opakování procedury k lepším výsledkům	-4	0,2	-0,8
Součet		<b>1</b>	<b>-3,9</b>
<b>HROZBY</b>			
Možná nespokojenost zákazníka	-2	0,2	-0,4
Pravděpodobnost zavedení služby u jiných prodejců	-4	0,6	-2,4
Opotřebenění stroje	-2	0,2	-0,4
Součet		<b>1</b>	<b>-3,2</b>
<b>Vnitřní prostředí (silné + slabé stránky)</b>	0,4		
<b>Vnější prostředí (příležitosti + hrozby)</b>	0,5		



Obrázek 6 SWOT analýza [Zdroj: autor]

## 5.6 Analýza rizik

Je velmi důležité identifikovat nejzávažnější rizika. Jednotlivé riziko pro metodu lokální kryoterapie ohodnotíme podle míry pravděpodobnosti a dopadu, následně vložíme do matice rizik a v konečném závěru stanovíme opatření, jejíž snahou bude anulovat nebo minimalizovat možná následky. Identifikaci rizik a následné hodnocení provedl sám autor, asistent marketingové ředitelky a marketingová ředitelka Veronika Záhorská.

### 5.6.1 Skórovací metoda s mapou rizik

U služby lokální kryoterapie se nevyskytuje mnoho rizik. Mezi nejzávažnější rizika, která mohou nastat, jsou špatně zaškolení pracovníci, kteří provádí terapii a jsou v kontaktu se zákazníky po celou dobu terapie. I zde může nastat problém v komunikaci mezi pracovníkem a zákazníkem. Nespokojený zákazník nedoporučí službu, také se sám nebude vracet a to může ovlivnit prodej nabízené služby. Dále musíme vzít v potaz fakt, že na spotřebitelský trh může přijít nová konkurence, která zavede službu stejnou nebo podobnou. Stanovím, s jakou pravděpodobností by mohlo dané riziko nastat a jak velký dopad může mít nejen pro společnost, ale i pro samotnou nabízenou službu. Klasifikaci jsem určil u obou faktorů stejně, a to v rozmezí čísel od 1 do 10, kde desítka znamená maximální možnou míru pravděpodobnosti výskytu rizika a jeho maximální možný dopad. Naopak jednička znamená minimální míru pravděpodobnosti rizika a jeho minimální možný dopad.

**Identifikace rizik – lokální kryoterapie:**

Tabulka 10 Ohodnocení rizik lokální kryoterapie [Zdroj: autor]

Pořadí	Rizikový faktor
1.	Nesprávně zaškolení pracovníci
2.	Malá informovanost veřejnosti o lokální kryoterapii
3.	Vstup konkurence na trh
4.	Nízký prodej
5.	Nespokojenost zákazníka se službou

**Ohodnocení jednotlivých rizik** provedl pod číslem 1. autor, pod číslem 2. asistent marketingového ředitele a pod číslem 3. paní Veronika Záhorská, marketingová ředitelka.

Rizikový faktor č. 1 - Nesprávně zaškolení pracovníci

Zde může selhat lidský faktor, který se snaží společnost minimalizovat pomocí průběžného školení.

Tabulka 11 Ocenění rizika – faktor č.1 [Zdroj: autor]

Kvantifikace rizik	1.	2.	3.	Skóre (průměr)
Možnost výskytu (1 min. až 10 max.)	4	6	5	5
Dopad (1 min. až 10 max.)	9	9	6	8
Ocenění rizika =				40

Rizikový faktor č. 2 - Malá informovanost veřejnosti o lokální kryoterapii

Společnost bude klást důraz na propagaci služby. Možný výskyt a dopad je minimální, ale i to ovlivní konečný prodej služby.

Tabulka 12 Ocenění rizika – faktor č.2 [Zdroj: autor]

Kvantifikace rizik	1.	2.	3.	Skóre (průměr)
Možnost výskytu (1 min. až 10 max.)	3	5	4	4
Dopad (1 min. až 10 max.)	4	4	4	4
Ocenění rizika =				16

Rizikový faktor č. 3 - Vstup konkurence na trh

Nejvýznamnější riziko, které může nastat kdykoliv. Jeho vznik nás určitě ovlivní.

Tabulka 13 Ocenění rizika – faktor č.3 [Zdroj: autor]

Kvantifikace rizik	1.	2.	3.	Skóre (průměr)
Možnost výskytu (1 min. až 10 max.)	8,5	9,5	9	9
Dopad (1 min. až 10 max.)	10	10	7	9
Ocenění rizika =				81

Rizikový faktor č. 4 - Nízký prodej

Problém spojený s počáteční vysokou investicí.

Tabulka 14 Ocenění rizika – faktor č.4 [Zdroj: autor]

Kvantifikace rizik	1.	2.	3.	Skóre (průměr)
Možnost výskytu (1 min. až 10 max.)	2	4	3	3
Dopad (1 min. až 10 max.)	8	8	8	8
Ocenění rizika =				24

Rizikový faktor č. 5 - Nespokojenost zákazníka se službou

Společnost dělá maximum, aby služba byla na vysoké úrovni. Lze předpovídat výskyt.

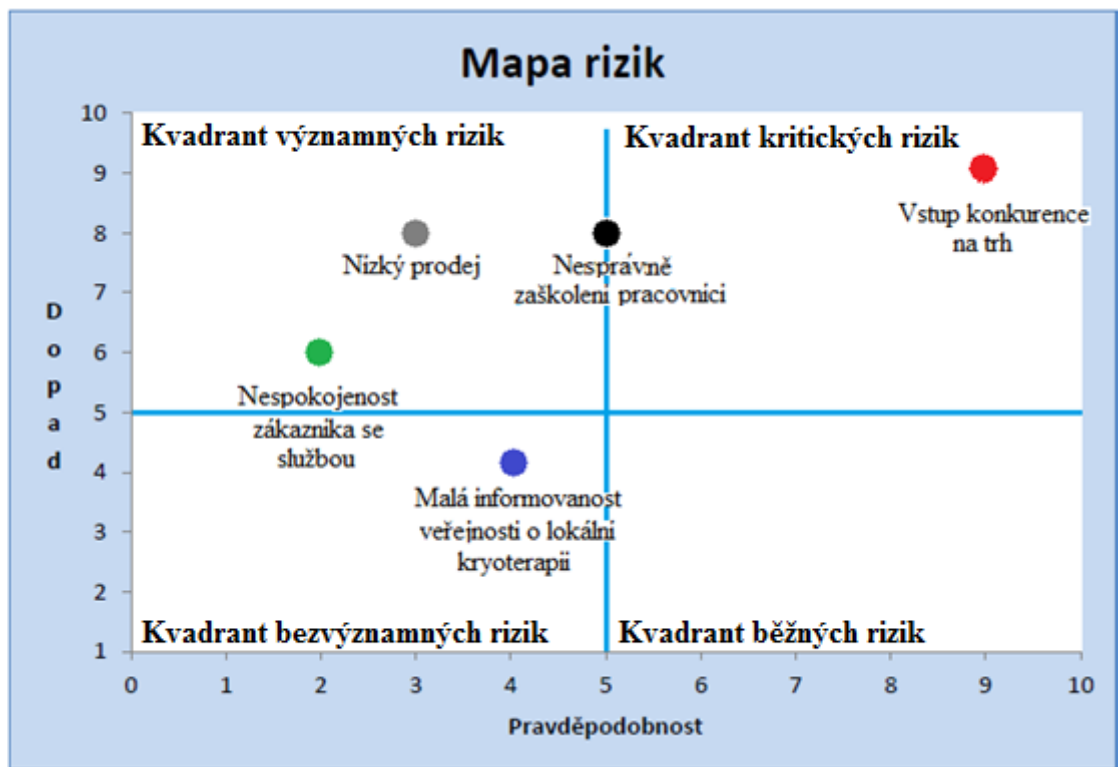
Tabulka 15 Ocenění rizika – faktor č.5 [Zdroj: autor]

Kvantifikace rizik	1.	2.	3.	Skóre (průměr)
Možnost výskytu (1 min. až 10 max.)	1	1	4	2
Dopad (1 min. až 10 max.)	6	6,5	5,5	6
Ocenění rizika =				12

Tabulka 16 Ocenění jednotlivých rizik [Zdroj: autor]

Pořadí	Ocenění rizika	Rizikový faktor	Pravděpod.	Dopad
3	81	Vstup konkurence na trh	9	9
1	40	Nesprávně zaškolení pracovníci	5	8
4	24	Nízký prodej	3	8
2	16	Malá informovanost veřejnosti	4	4
5	12	Nespokojenost zákazníka se službou	2	6

Naměřené hodnoty dosadíme do mapy rizik.



Obrázek 7 Mapa rizik lokální kryoterapie [Zdroj:autor]

Na mapě rizik můžeme vidět, že nejvýznamnějším rizikem u lokální kryoterapie je vstup konkurence na spotřebitelský trh. Je zde vysoké riziko pravděpodobnosti výskytu a dopadu pro naši společnost. Následujícím rizikem je zde možnost špatně zaškolených pracovníků, kteří provádí terapii. Dá se říct, že jsou nejdůležitějším faktorem k léčbě pacientů, proto jakékoliv pochybení může vést k nízkému prodeji služby. Mezi nejméně významná rizika patří nespokojenost zákazníka se službou a malá informovanost veřejnosti o lokální kryoterapii.

### 5.6.2 Návrhy opatření rizik

Tabulka 17 Návrhy opatření na rizika zaváděné služby [Zdroj: autor]

Riziko	Opatření
Špatně zaškolení pracovníci	Prioritou společnosti musí být zaškolit své pracovníky tak, aby od prvního spuštění služby byli dostatečně proškolení. Také by mohli zavést formu školení, které by probíhalo pravidelně v časových intervalech.
Malá informovanost veřejnosti o lokální kryoterapii	Měla by být prováděna pomocí propagace této služby, aby stoupl zájem o tuto službu. Mezi hlavní složky propagace by měl být internet, brožurky, letáčky.
Vstup konkurence na trh	Společnost by se měla snažit provést služby tak, aby byl zákazník co nejspokojenější. To pomáhá, aby se zákazník časem vrátil, také aby službu doporučil.
Nízký prodej	Ve společnosti, která nabízí velký počet ozdravných terapií, by každá měla být popsána co nejefektivněji tak, aby napomohla správně oslovit daného pacienta. Správně popsaná služba osloví mnohem více pacientů.
Nespokojenost zákazníka se službou	Během celé terapie by měl ošetřující maximálně komunikovat s pacientem a podávat mu informace o celém průběhu terapie.

## 5.7 Marketingová strategie

Pomocí marketingové strategie si napomůžeme správným směrem usměrnit úsilí v plánování pro celou společnost.

### 5.7.1 Cíle

Hlavním cílem lázní je udržet si stálou klientelu. Za pomoci nových inovací ji i rozšířit. Proto se SIRNATÉ LÁZNĚ Ostrožská Nová Ves, s.r.o. snaží zavedením nových služeb oslovit více lidí. Mezi nejnovější trendy na trhu z oblasti lázeňství patří léčba chladem.

Prioritním cílem služby lokální kryoterapie bude přivést novou i stálou klientelu do lázní. Sekundárním cílem pak návratnost investice z prodeje.

Hlavním úkolem společnosti bude propagace nové služby. Dále společnost musí provést odborné zaškolení zaměstnanců, aby byli schopni informovat a správně provádět léčbu.

### 5.7.2 Cílové trhy

Zaváděná služba může být provedena komukoliv bez ohledu na věk a pohlaví. Společnost by se měla zaměřit na typ zákazníků, kteří trpí bolestmi svalů a kloubů. Službu lze provést i preventivně na namáhaná místa, proto by se společnost měla pokusit nabídnout službu komukoliv, kdo dá najevo alespoň minimální zájem.

Mezi potencionální klientelu mohou patřit osoby staršího věku, sportovci a osoby zaměstnané ve ztížených podmínkách.

### 5.7.3 Positioning

Strategie positioningu pro lokální kryoterapii bude založena na využití léčby chladem postiženého místa. Bude se lišit přímo lokálním využitím přístroje od již zavedených konkurenčních kryokomor, které k léčbě využívá celé tělo. Pokud pacient potřebuje léčit určitou část svého těla, bude vyhledávat více lokální využití, které mu může urychlit léčbu. Pomocí odborného personálu bude dostávat informace během průběhu léčby.

### 5.7.4 Marketingový mix

V marketingovém mixu jsem použil model 4P

**Produkt** – služba je již popsána v kapitole 3.1. Měli bychom se zaměřit na zvýšení povědomí veřejnosti o této službě, ale i odborníkům v oblasti zdravotnictví, kteří mohou poradit pacientům s léčbou chladem. Také by mělo probíhat školení pracovníků, aby zůstala i do budoucna lokální kryoterapie na profesionální úrovni a pomáhala tak pacientům s léčbou.

**Cena** – lokální kryoterapie bude nabízena za cenu 130 Kč. Použil jsem poptávkově orientovanou tvorbu ceny s kombinací hodnotově orientovanou tvorbou ceny. V provedeném šetření pomocí dotazníku uvedlo nejvíce respondentů ochotnost zaplatit maximálně tuto částku. Mezi oslovenými respondenty se našlo vícero lidí, kteří by za jednu terapii byli ochotni zaplatit i vyšší částku. Lokální kryoterapie pro SIRNATÉ LÁZNĚ Ostrožská Nová



Ves, s.r.o. není jedinou nabízenou službou, proto předurčená cena neslouží k maximální návratnosti investice. Marketingový ředitel stanovil tuto částku za jednu proceduru.

**Propagace** – pro oslovení potencionálních zákazníků budeme používat předem ověřené a již zavedené typy propagací, a to:

- Osobní prodej – vyškolení recepční pracovníci se pokusí co nejlépe informovat zákazníky o nové službě, také se pokusí ovlivnit jejich rozhodnutí na správný výběr léčby.
- Internet – možnost vyhledávání na internetu je dnes samozřejmostí, což potvrzuje fakt, že průměrný uživatel internetu v ČR stráví nejvíce času v on-line prostředí právě vyhledáváním informací. Informace můžeme nabídnout nejen pomocí textu, ale i v obrázcích a videích. Proto by se společnost měla zaměřit na vzhled a správnost informací tak, aby dokázala co nejlépe oslovit.
- Brožury – při zavedení nové služby by měla společnost aktualizovat brožury, pro správnost všech nabízených služeb a jejich informací.
- Řetězec ROYAL SPA, a.s. – propagaci zajistí i řetězec lázeňských hotelů ROYAL SPA, a.s., který informuje klientelu o všech členech řetězce a jejich nabízených službách.

**Distribuce** – služba bude od počátku zavedení poskytována na předem určeném místě v hlavní budově lázní. Bude se jednat o místnost vyhovující této proceduře. Důvodem jsou hygienické požadavky i přístroj samotný.

### 5.7.5 Finanční plán

Velmi důležité je předem si stanovit výši příjmů a výdajů spojené se službou samotnou. Následující hodnoty v tabulce jsou brány orientačně. S tvorbou tabulky mi pomáhala marketingová ředitelka Veronika Záhorská.

#### Příjmy:

- Příjmy z prodaných terapií ve výši 130 Kč/terapie.

#### Výdaje:

- Počáteční náklady ve výši 120 000 Kč na nákup přístroje HC CRYO T-SHOCK.

- Roční náklady ve výši 20 000 Kč na školení zaměstnanců a propagaci.
- Mzda zaměstnanců, kteří budou provádět terapie.
- Odvod DPH ve výši 21%.

Tabulka 18 Finanční plánování [Zdroj: autor]

<b>Orientační finanční plán (hodnoty jsou uvedeny v Kč)</b>				
		<u>2017</u>	<u>2018</u>	<u>Celkem</u>
Předpoklady				
	Prodané služby	930	1 250	2 180
Příjmy	Příjmy z prodeje	120 900	162 500	283 400
DPH	21%	- 25 389	- 34 125	- 59 514
Výdaje na školení zaměstnance a marketing		- 140 000	- 20 000	- 160 000
Zisk / Ztráta		<b>- 44 489</b>	<b>108 375</b>	<b>63 886</b>

Vezmeme-li si, že v jednom roce je 50 týdnů (bez svátků), tedy 250 pracovních dnů (bez víkendů) a s průměrně pěti prodanými terapiemi za den, se dostaneme na roční hodnotu 1 250 prodaných procedur. Tato hodnota je velmi podhodnocená, protože lázně jsou otevřeny sedm dní v týdnu, i zájem ze strany zákazníků se může lišit. Proto množství prodaných procedur se bude velmi lišit.

Z tabulky můžeme vidět, že bodu zvratu dosáhneme rok po zavedení této služby na trh. I když hodnoty se budou lišit podle reálného počtu prodaných terapií, tak návratnost investice s nižší nabízenou cenou se nám vyplatí.

### 5.7.6 Marketingová kontrola

Pomocí marketingové kontroly by měli být kontrolovány následující ukazatele:

- zisk, ztráta, příjmy a ztráta – opakovaně po měsících a dopodrobna v roční analýze,
- spokojenost klientů se službou – jednou ročně provádíme marketingový výzkum a ohodnotíme ho,

- plnění závěrů – které jsme si určili (kapitola 3.1).

Nastane-li výkyv od předpokládaných hodnot, je potřeba pohotově reagovat pomocí naplánovaných opatření a případnou korekcí předpovědi stanovených obrátů prodeje a z nich vyplívajících výnosů.

#### **5.7.7 Organizace marketingu**

V současné době je zodpovědná za marketingové aktivity společnosti marketingová ředitelka Veronika Záhorská.

## ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo zavedení nového produktu do podniku cestovního ruchu. Aby mohl být tento cíl splněn, bylo nutno zaměřit se na klíčové oblasti marketingu a eliminaci rizik, abychom mohli úspěšně zavést novou službu na trh. Pro zavedení nové služby byla vybrána společnost SIRNATÉ LÁZNĚ Ostrožská Nová Ves, s.r.o. ležící v blízkosti Uherského Hradiště. Představení společnosti bylo další částí práce. V této části jsou nejdůležitější informace o společnosti SIRNATÉ LÁZNĚ Ostrožská Nová Ves, s.r.o., její historie, co se léčí v sirnatých lázních a současná situace společnosti. V další části práce byla provedena situační analýza společnosti, která se skládá z PEST analýzy, analýzy zákazníků a konkurence, SWOT analýzy a marketingové strategie. Vypracování situační analýzy bylo důležité pro zavedení nové služby. Novou službou je v této práci myšlena lokální kryoterapie, jejímž cílem je co nejefektivněji léčit svalové a kloubní zranění. Lokálním využitím této služby lze dosáhnout maximálních výsledků, které napomáhají k rychlé léčbě poraněného místa. Aby byla zjištěna informovanost veřejnosti o této službě byla provedená úplná forma dotazníkového šetření. Vytvořený dotazník (viz příloha číslo 1) byl zaměřený na povědomost dotazovaných o kryoterapii, ochotu klientů vynaložit konkrétní finanční prostředky na terapii, atd. Dotazník byl rozeslán předem vybraným společnostem v okolí Uherského Hradiště. Na otázky odpovědělo dvě stě padesát respondentů ze Zlínského kraje. V neposlední části jsem realizoval analýzu SWOT pro lokální kryoterapii. Službě se stanovili její silné a slabé stránky, příležitosti i hrozby. Pomocí analýzy jsem došel k závěru, že služba má velký potenciál, především díky minimální konkurenci a velké efektivitě při léčení. Následně jsem se snažil identifikovat rizika ohrožující službu. Autor, asistent ředitele a ředitelka marketingu společnosti jednotlivě ohodnotili rizika dle jejich pravděpodobnosti výskytu a dopadu. Výzkumem se prokázalo, že o připravovanou službu bude dostatečný zájem. Hlavní výhodou je momentální minimum konkurentů. Pomocí finančního plánu se prokázala návratnost vyšší investice do nákupu přístroje. V poslední řadě je velmi důležité vhodně stanovit cenu připravované služby za jednu proceduru, protože při vyšší ceně by mohl rapidně poklesnout zájem o tuto službu.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A OSTATNÍCH ZDROJŮ****Tištěné zdroje:**

- [1] BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. 1. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
- [2] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 80-7179-577-1.
- [3] BLOUDEK, Jan, Michal HENYCH, Sláva KUBÁTOVÁ a David MÜLLER. *Rozumíte svým zákazníkům?*. První vydání. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-258-1.
- [4] BOUČKOVÁ, Jana a KOLEKTIV. *Marketing*. Praha: Beckovy ekonomické učebnice, 2003. ISBN 80-7179-557-1.
- [5] FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. První vydání. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-811-2.
- [6] HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 80-247-0447-1.
- [7] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [8] JOHNSON, Gerry a Keven SCHOLES. *Cesty k úspěšnému podniku*. Praha: Computer Press, 200. ISBN 80-7226-220-3.
- [9] KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera*. 1. Praha: Management Press, 200. ISBN 80-7261-010-4.
- [10] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 12. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [11] KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [12] KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum*. První vydání. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-0966-X.
- [13] MERNA, Tony. *Risk management*. První vydání. Brno: Computer Press, a. s.,

2007 ISBN 978-80-251-1547-3.

- [14] PELSMACKER, Patric, Maggie GEUENS a Joeri Van den BERGH. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0254-1.
- [15] TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika: Analýza a management*. První vydání. Praha C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-415-5.
- [16] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Marketing od myšlenky k realizaci*. První vydání. Příbram: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-45-0.

### Elektronické zdroje:

- [17] Česká ekonomika nadále dynamicky roste |2016| *Ministerstvo financí ČR*. Ministerstvo financí ČR [online]. Copyright © 2005 [cit. 2017-03-9]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2016/ceska-ekonomika-nadale-dynamicky-roste-26622>
- [18] Český statistický úřad | *ČSÚ. Český statistický úřad* | *ČSÚ* [online]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/domov>
- [19] *Indey.htm* [online]. Copyright © [cit. 2017-03-11]. Dostupné z: <http://www.paganiintl.it/PDFCryo%20inglese.pdf>
- [20] *Lázně a wellness hotely: Spa.cz* [online]. Dostupné z: <http://www.spa.cz/lazne-ostrožská-nova-ves>
- [21] SIRNATÉ LÁZNĚ Ostrožská Nová Ves, s.r.o. *Sirnaté lázně Ostrožská Nová Ves, s.r.o.* [online]. Copyright © Royal Spa, a.s. [cit. 2017-02-20]. Dostupné z: <http://www.laznenovaves.cz/>
- [22] Právní úpravy k lázeňství. Svaz léčebných lázní České republiky [online]. Praha, c2009 [cit. 2017-03-10]. Dostupné z: <http://www.lecebne-lazne.cz/cs/pro-lekare/pravni-upravy-k-lazenstvi>.
- [23] The resource cannot be found.. *CzechTourism – úvod* [online]. Dostupné z: <https://www.czechtourism.cz/statisticky/etcrendy.pdf>.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

a.s.	Akciová společnost
č.	Číslo
ČR	Česká republika
DPH	Daň z přidané hodnoty
HC CRYO T-SHOCK	Healthcare Cryo, Thermo and Shock Therapy
HDP	Hrubý domácí produkt
s.r.o.	Společnost s ručením omezením

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Životní cyklus výrobku [11].....	17
Obrázek 2 Nákladově orientovaná tvorba cen [11] .....	18
Obrázek 3 Hodnotově orientovaná tvorba cen [11].....	18
Obrázek 4 Vzor mapy rizik [Zdroj: autor].....	25
Obrázek 5 HC CRYO T-SHOCK [Zdroj: autor] .....	31
Obrázek 6 SWOT analýza [Zdroj: autor] .....	45
Obrázek 7 Mapa rizik lokální kryoterapie [Zdroj:autor] .....	48



**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 Makroekonomická predikce České republiky [17].....	34
Tabulka 2 Tabulkové znázornění otázky číslo 1. [Zdroj: autor].....	36
Tabulka 3 Tabulkové znázornění otázky číslo 2. [Zdroj: autor].....	37
Tabulka 4 Tabulkové znázornění otázky číslo 4. [Zdroj: autor].....	38
Tabulka 5 Tabulkové znázornění otázky číslo 5. [Zdroj: autor].....	39
Tabulka 6 Tabulkové znázornění otázky číslo 6. [Zdroj: autor].....	40
Tabulka 7 Tabulkové znázornění otázky číslo 7. [Zdroj: autor].....	41
Tabulka 8 SWOT analýza lokální kryoterapie [Zdroj: autor].....	42
Tabulka 9 Číselné hodnocení SWOT analýzy [Zdroj: autor].....	44
Tabulka 10 Ohodnocení rizik lokální kryoterapie [Zdroj: autor] .....	46
Tabulka 11 Ocenění rizika – faktor č.1 [Zdroj: autor].....	46
Tabulka 12 Ocenění rizika – faktor č.2 [Zdroj: autor].....	46
Tabulka 13 Ocenění rizika – faktor č.3 [Zdroj: autor].....	47
Tabulka 14 Ocenění rizika – faktor č.4 [Zdroj: autor].....	47
Tabulka 15 Ocenění rizika – faktor č.5 [Zdroj: autor].....	47
Tabulka 16 Ocenění jednotlivých rizik [Zdroj: autor].....	48
Tabulka 17 Návrhy opatření na rizika zaváděné služby [Zdroj: autor] .....	49
Tabulka 18 Finanční plánování [Zdroj: autor].....	52

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1 Struktura zisku společnosti [Zdroj: autor] .....	28
Graf 2 Grafické znázornění otázky číslo 1. [Zdroj: autor] .....	36
Graf 3 Grafické znázornění otázky číslo 2. [Zdroj: autor] .....	37
Graf 4 Grafické znázornění otázky číslo 4. [Zdroj: autor] .....	38
Graf 5 Grafické znázornění otázky číslo 5. [Zdroj: autor] .....	39
Graf 6 Grafické znázornění otázky číslo 6. [Zdroj: autor] .....	40
Graf 7 Grafické znázornění otázky číslo 7. [Zdroj: autor] .....	41

## SEZNAM PŘÍLOH

- I. P1 Dotazník [Zdroj: autor]
- II. P2 HC CRYO T-SHOCK

## **PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK**

Dobrý den,

Jmenuji se Tomáš Fantura a jsem student oboru Ovládání rizik na UTB, Fakultě logistiky a krizového řízení. Rád bych Vás chtěl poprosit, zda byste si našli pár minut čas a vyplnili tento dotazník. Jeho výsledky budou použity v mé praktické části bakalářské práce na téma „Rizika zavádění nového výrobku“.

### **1) Zajímají Vás nové metody v medicíně?**

- Ano       Ne

### **2) Slyšel/a jste někdy o pojmu kryoterapie (léčba chladem)?**

- Ano       Ne

### **3) Pokud Ano, jakou formu kryoterapie znáte?**

\_\_\_\_\_

### **4) Byl/a byste ochoten/a tuto metodu podstoupit?**

- Ano       Ne

### **5) Pokud Ano, kolik byste byl/a ochoten/a maximálně zaplatit za tuto službu?**

- 50 – 149 Kč
- 150 - 249 Kč
- 250 - 349 Kč
- 350 a více Kč

**6) Jakého jste pohlaví?**

- Muž       Žena

**7) Kolik Vám je let?**

- 15 – 30 let  
 31 – 45 let  
 46 – 55 let  
 56 – 70 let  
 71 let a více

Dotazník je zcela anonymní. Rád bych Vám chtěl poděkovat za Váš čas, který jste mi věnovali a tím mi tak pomohli.

Tomáš Fantura, student Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta logistiky a krizového řízení.

## PŘÍLOHA P II: HC CRYO T-SHOCK

