



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF ECONOMICS

NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE PRO SALÓN D.B.ART – DAGMAR BENCOVÁ

DESIGN OF MARKETING STRATEGY FOR SALON D.B.ART – DAGMAR BENCOVÁ

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. JANA MORÁVKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

doc. PhDr. IVETA ŠIMBEROVÁ, Ph.D.

BRNO 2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Morávková Jana, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh marketingové strategie pro salón D.B.Art - Dagmar Bencová

v anglickém jazyce:

Design of Marketing Strategy for Salon D.B.Art - Dagmar Bencová

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení, včetně ekonomického zhodnocení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

- BLAŽKOVÁ, M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1 vyd. Praha: Grada Publishing. 2007. 278 s. ISBN: 978-80-247-1535-3.
- KOTLER, P. a K.L. KELLER. Marketing management. 12.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- KNIGHT, P. Vysoce efektivní marketingový plán. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, s.r.o. 2007. 143s., ISBN 978-80-247-1999-3.
- ZAMAZALOVÁ, M. a kol. Marketing. 2 přep. a doplň. vyd. Praha: C. H. Beck. 2010. 499 s. ISBN: 978-80-7400-115-4.

Vedoucí diplomové práce: doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/2015.

L.S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 28.2.2014

Abstrakt

Diplomová práce se zaměřuje na zpracování návrhu marketingové strategie pro Salón D.B.Art – Dagmar Bencová působící v oblasti služeb. Analyzuje externí a interní okolí podniku. Na základě zjištěných analýz je za pomoci teoretických poznatků navržena marketingová strategie. Strategie obsahuje konkrétní doporučení vedoucí v konečném důsledku především ke zvýšení tržního podílu.

Abstract

This thesis focuses on a marketing strategy proposal of a cosmetic salon D. B. Art – Dagmar Bencova. There is an external and internal environment analysis included. Data of this analysis was used for a design of a marketing strategy. This strategy includes a recommendations, which mainly lead to the increase of a market share.

Klíčová slova

Marketing, Marketingová strategie, Marketingová strategie služeb, SLEPT analýza, analýza trhu, Porterův model, marketingový mix, BCG matice, McKinsey 7S model, SWOT analýza, návrhy a doporučení.

Keywords

Marketing, Marketing strategy, Marketing strategy of services, SLEPT analysis, market analysis, Porter model, Marketing mix, BCG matrix, McKinsey 7S model, SWOT analysis, proposals and recommendations.

Bibliografická citace práce

MORÁVKOVÁ, J., *Návrh marketingové strategie pro Salón D. B. Art – Dagmar Bencová*. Brno: Vysoké učení technické, Fakulta podnikatelská, 2015. 109 s. Vedoucí diplomové práce doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph. D.

Poděkování

Mé poděkování patří vedoucí diplomové práce paní doc. PdDr. Ivetě Šimberové, Ph.D., za cenné rady a připomínky při zpracovávání této práce. Dále bych ráda poděkovala majitelce podniku paní Bencové, za poskytnuté podklady a konzultace.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 11. ledna 2015

.....
podpis studenta

Obsah

ÚVOD.....	8
1 Vymezení problémů, cíl práce, metody a postupy řešení	9
1.1 Vymezení problému	9
1.2 Cíl práce	10
1.3 Metody a postupy řešení	10
2 Teoretická východiska práce.....	12
2.1 Marketing a jeho význam pro firmy.....	12
2.2 Marketing služeb a jejich vlastnosti	13
2.3 Marketingová strategie	15
2.3.1 Strategický marketingový proces.....	17
2.3.2 Strategické plánování.....	17
2.3.3 Poslání firmy	19
2.3.4 Marketingová strategie služeb.....	19
2.3.5 Strategické plánování v malých podnicích.....	19
2.3.6 Strategické cíle	20
2.4 Typy marketingových strategií	21
2.4.1 Strategie zaměřené na trh.....	21
2.4.2 Strategie zaměřené na konkurenci.....	23
2.4.3 Tvorba marketingové strategie.....	24
2.5 Analýza vnějšího prostředí.....	25
2.5.1 Analýza obecného okolí.....	25
2.5.2 Analýza oborového okolí.....	26
2.6 Analýza vnitřního prostředí	29
2.6.1 Marketingový výzkum.....	29
2.6.2 Marketingový mix	30
2.6.3 Marketingová strategie prvků marketingového mixu	35
2.6.4 McKinsey model – „7S“	36
2.6.5 Analýza portfolia - BCG matice.....	36
2.6.6 Finanční analýza podniku	38
2.7 Analýza SWOT	41
2.8 Schematické znázornění postupu tvorby marketingové strategie.....	43

3	Analýza současného stavu společnosti	44
3.1	Identifikace společnosti	44
3.2	Služby Salónu	45
3.2.1	Manikúra	45
3.2.2	Pedikúra	46
3.2.3	Kosmetika a masáže	46
3.3	Analýza vnějšího prostředí	47
3.3.1	Analýza obecného okolí	47
3.3.2	Analýza oborového okolí	51
3.4	Analýza vnitřního prostředí	55
3.4.1	Analýza současné strategie a cílů	55
3.4.2	Marketingový výzkum	56
3.4.3	Marketingový mix	61
3.4.4	McKinsey model – „7S“	69
3.4.5	Analýza portfolia – BCG matice	71
3.4.6	Finanční situace podniku	74
3.4.7	Analýza SWOT	78
4	Návrhová část	84
4.1	Definování cílů a vymezení cílového segmentu	84
4.2	Produktová strategie	85
4.3	Cenová strategie	86
4.4	Distribuční strategie	87
4.5	Komunikační strategie	88
4.6	Časový harmonogram	91
4.7	Ekonomické zhodnocení	93
4.8	Varianty úspěšnosti aplikace marketingové strategie	95
4.9	Kontrola plnění marketingové strategie	97
	ZÁVĚR	98
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	100
	POUŽITÉ ZKRATKY	105
	SEZNAM TABULEK	106
	SEZNAM OBRÁZKŮ	107

SEZNAM GRAFŮ	108
SEZNAM PŘÍLOH.....	109

ÚVOD

Rozvoj podnikání v minulých letech, umožňující volný vstup na trh obchodním firmám, s sebou nese pro firmy velké negativum. V současné době, kdy je trh téměř přesycen společnostmi specializujícími se na různé potřeby zákazníků, je stále těžší a těžší hledat nové nápady a produkty. Důležitou a užitečnou cestou pro možnost odlišení se a zlepšení konkurenceschopnosti podniku se stále častěji stává dobře zpracovaná marketingová strategie. Ta společně napomáhá získat si své pevné místo na trhu a vybudovat si perspektivní klientelu, na kterou daná firma cílí.

Obsahem diplomové práce je návrh vhodné marketingové strategie pro vybranou firmu. Vybraným podnikem se stalo Studio D.B.Art Dagmar Bencová, provozující svou činnost na základě živnostenského oprávnění. Firma se zabývá péčí o tělo, ruce a nohy. Tedy službami, které převážně vyhledávají ženy. Mezi zákazníky se ale řadí i muži, i když ve značně menším poměru. Pro tuto firmu bude níže vytvořen návrh marketingové strategie za pomoci teoretických modelů popsaných první částí diplomové práce. Výběr této malé firmy je z mé strany cílený, protože se domnívám, že Studio D.B.Art Dagmar Bencová je perspektivní a má spoustu možností dalšího rozvoje v oblasti svého podnikání. Služby navíc v současné době tvoří stále větší procento našich spotřebitelských košů. Níže popsané modely jsou dle mého názoru lépe viditelné na menších společnostech o několika jednotkách či desítkách zaměstnanců.

Konkurence v tomto odvětví služeb je značná, proto rozhodujícím aspektem je dobře zaměřená a zpracovaná marketingová strategie, a v neposlední řadě také kvalita propagovaných služeb. Cílem této strategie by mělo být zvyšování uspokojování potřeb stávajících klientů a akvizice nových klientů a s tím upevnění postavení firmy na daném trhu.

1 Vymezení problémů, cíl práce, metody a postupy řešení

1.1 Vymezení problému

Pro svou diplomovou práci jsem si vybrala téma návrh marketingové strategie pro kosmetické a nehtové studio D.B.Art - Dagmar Bencová. Důvod výběru této firmy zapříčinila skutečnost, že v dnešní době představují tyto služby podstatnou část našeho života. Téměř každá žena dbá na to, aby vypadala upraveně a cítila se díky tomu dobře. Mezi zákazníky Salónu se samozřejmě řadí i muži – i když jejich zastoupení v podílu zákazníků není tak velké.

Paní Bencová se své podnikatelské činnosti věnuje již od roku 2003, kdy získala dle Živnostenského rejstříku živnostenské oprávnění pro svoji činnost. Živnost prošla za 11 let velmi dynamickým rozvojem. V roce 2003 paní Bencová začínala podnikat sama v prostorách, které sestávaly pouze z jedné malé místnosti s pracovním stolem. Po sedmi letech se podnikatelce podařilo upevnit své postavení na trhu v daném oboru natolik, že se jí povedlo realizovat relokaci svého působiště a rozšířit tak Salón o další službu. V současné době paní Bencová provozuje Salón D.B.Art, který zaměstnává na základě dohody o pracovní činnosti další dva zaměstnance. Mezi hlavní činnosti Salónu patří zajišťování služeb v oblasti manikúry, pedikúry, kosmetiky a drobný prodej doplňkového zboží. Místo pro výkon činnosti se nachází v Třebíči, která má k 1.1.2013 dle dostupných zdrojů celkem 37 324 obyvatel. Počet obyvatel kraje Vysočina čítá k 31.12.2012 dle Českého statistického úřadu 511 207 obyvatel. (Regionální informační servis, ©2012-2014).

Podnikatelka nemá pro svůj podnik vydefinovanou marketingovou strategii, ani konkrétní cíle, které by chtěla v budoucnu sledovat. V současné době se navíc podnik potýká se stagnací přílivu nových klientů, a vzhledem ke stále sílící konkurenci na trhu také se ztrátou některých ze stávajících.

1.2 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je vypracování návrhu marketingové strategie pro Salón D. B. Art – Dagmar Bencová s konkrétními návrhy a opatřeními, která si kladou za cíl odstranit nedostatky zjištěné na základě provedených analýz a zajistit tak upevnění postavení firmy na trhu. Přínos aplikace navržených postupů by měl spočívat ve zvýšení přílivu nových klientů a s tím i navýšení tržeb.

Úkolem dílčích cílů je podpora realizace cíle hlavního. Mezi tyto dílčí cíle je možné zařadit následující:

- analýza vnějších a vnitřních faktorů podniku;
- průzkum tržního prostředí podniku a oblasti konkurence;
- identifikace marketingových nástrojů používaných v současnosti;
- konkretizace nedostatků a slabých stránek podniku;
- zpracování návrhů pro zajištění zlepšení finanční situace firmy.

1.3 Metody a postupy řešení

První část práce se zaměřuje na teoretické vymezení problematiky získané na základě použité odborné literatury. Jsou zde vymezeny a vysvětleny hlavní pojmy a metody, jejichž využití je pro tvorbu efektivní marketingové strategie nutné. Je zde popsána historie a definice marketingu a marketingové strategie. Je vysvětlen rozdíl mezi výrobním podnikem a podnikem poskytujícím služby. Dále jsou identifikovány jednotlivé metody zabývající se analýzou vnitřního a vnějšího prostředí podniku, které jsou pro zpracování správné strategie podniku jednou z klíčových záležitostí.

V praktické části je krátce představena sledovaná firma a identifikován předmět činnosti firmy, pro kterou je navrhována marketingová strategie zpracována. Vzhledem ke skutečnosti, že v Salónu D.B.Art – Dagmar Bencová je poskytováno více služeb, jsou jednotlivé služby pro větší přehlednost popsány zvlášť, jejich souběh je naznačen až v BCG matici a konečné SWOT analýze. Praktická část práce má za úkol analyzovat vnitřní i vnější prostředí podniku, s cílem zhodnocení současné situace podniku.

Provedené dotazníkové šetření se zabývá zhodnocením cílového segmentu a spokojenosti zákazníků.

V poslední části práce je na základě těchto údajů navržena marketingová strategie podniku. Součástí strategie jsou i doporučení vhodných nástrojů pro dosažení stanovených hlavních i dílčích marketingových cílů.

Metody použité v diplomové práci:

- SLEPT analýza;
- analýza trhu;
- Porterův model konkurenčního prostředí;
- BCG matice;
- analýza marketingového mixu;
- dotazníkové šetření;
- McKinsey model 7S;
- finanční analýza;
- SWOT analýza.

2 Teoretická východiska práce

2.1 Marketing a jeho význam pro firmy

Marketing je v současné době stále více považován za důležitou a neoddělitelnou součást vedoucí k úspěchu společnosti v dnešním konkurenčním prostředí. Jeho význam s rozvojem informačních a komunikačních technologií neustále roste takřka geometrickou řadou. Firmy se prostřednictvím marketingu snaží zviditelnit své výrobky a služby a upevnit si tak své postavení na trhu. Do určité míry je ho možné považovat za komunikaci se zákazníkem a firmou. Pro možnost dosažení úspěchu na trhu jsou firmy nuceny neustále důsledně sledovat svoje nejbližší okolí a flexibilně reagovat na sebemenší změny v podnikatelském prostředí.

Podle studií sahají kořeny marketingu již do dávné historie starověké civilizace. Příkladem by mohly být archeologické vykopávky z Egypta a Mezopotámie, kde byly nalezeny a potvrzeny důkazy o používání tzv. „ochranných známek“, které již v té době sloužily pro odlišení jednotlivých druhů zboží. Pojem „marketing“ se poprvé vyskytuje v období na přelomu 19. a 20. století. (PAVLEČKA, 2008)

V Evropě se dříve používaly tzv. cechovní značky, což můžeme považovat již v té době za určitý nástroj marketingu a především za jakousi záruku kvality pro konečného spotřebitele. Komunikace v historii probíhala především pomocí ústní reklamy – v současné době je tato forma označována jako tzv. Buzz marketing. Důvod používání právě tohoto způsobu reklamy byl zřejmý – nedostupnost současných technologií. Lidé neuměli číst, měli omezený nebo žádný přístup k informacím. V této době se jednalo především o výrobkově orientovaný marketing. (PAVLEČKA, 2008)

S rozvojem masových médií a dostupnosti informací – v 18. a 19. století se projevoval tzv. výrobně orientovaný marketing. Ten spočíval v tom, že vlivem výše uvedených faktorů došlo k převaze poptávky nad nabídkou. Firmy tak nebyly nuceny příliš aktivně podporovat prodej svých výrobků a služeb. Tato historická etapa trvala přibližně do dvacátých let 20. století. (PAVLEČKA, 2008)

Díky technologickému rozvoji a stále sílící konkurenci byl postupně převis poptávky uspokojen. Začínala se projevovat marketingová koncepce založená na prodeji. Společnosti se začaly aktivně zajímat o prodej a hlavně propagaci svých výrobků a služeb. Spolehlivým příkladem by mohl být např. Tomáš Baťa se svým nesmrtelným heslem: „Náš zákazník, náš pán.“ (PAVLEČKA, 2008)

Marketing, tak jak jej známe a chápeme v současné době, se začal projevovat krátce po druhé světové válce, kdy započalo období zákaznický orientovaného marketingu. Filozofie, kterou firmy zastávaly, se začala měnit, cílem již nebyl především prodej, ale zájem o zákazníka. Zvyšovala se informovanost široké veřejnosti nejen o blízkém okolí, ale o celém světě – to zapříčinil především rozvoj médií jako např. zavedení televizního vysílání. Následovala podpora informovanosti veřejnosti, která je v současné době denní součástí i našeho života, jako jsou billboardy, reklamy v televizi, reklamy v rádiu, novinách, později i reklamy na internetu. (PAVLEČKA, 2008)

2.2 Marketing služeb a jejich vlastnosti

Na službu je možné pohlížet jako na činnost, která je poskytována a nabízena jednou stranou straně druhé. (VAŠÍČEK, 2008, s. 126)

Služby se vyznačují obvykle svojí nehmotnou povahou, jsou poskytovány formou určitých činností nebo užiteků, díky kterým příjemce služby získává určitou konkrétní výhodu. (KOTLER, 2004, s. 382)

Na straně druhé není vyloučeno, že služba nemůže být někdy doprovázena také hmatatelným výrobkem. (VAŠÍČEK, 2008, s. 127)

Služba je specifická především v tom, že pokud si ji koupíme, je téměř nemožné vědět dopředu, co za své peníze dostaneme. Nemožnost skladování služeb nám zároveň velmi znesnadňuje uvést do rovnováhy nabídku služeb a poptávku po nich. Skutečnost výkyvů nabídky a poptávky může mít pro firmy až katastrofické následky. Fakt, že zákazník musí být obvykle u čerpání služby přítomen, vyžaduje tzv. „zdvojené“ zařízení a tím

pádem i vyšší počet pracovníků v místech, kde je poskytována. (KŘESTĚAN, 2008, s. 126 – 127)

Na základě výše uvedených informací je možné identifikovat vlastnosti, které oddělují služby od hmotných produktů. Mezi tyto vlastnosti patří:

- nehmotnost;
- neoddělitelnost;
- proměnlivost;
- pomíjivost. (KOTLER, 2004, 421-222)

Nehmotnost služeb

Nehmotnost služeb znamená, že zákazník si nemůže službu prohlédnout nebo vyzkoušet. Rozhoduje se na základě tzv. známek kvality či signálů kvality – těmi mohou být například lokalita, ve které je služba poskytována, zaměstnanci, používané zařízení, propagační materiály, cena aj. (KOTLER, 2004, 421-222)

Neoddělitelnost služeb

Je charakteristická tím, že služby jsou na rozdíl od hmotných výrobků vytvářeny a poskytovány současně. Z tohoto důvodu je pro zákazníka důležitá daná skutečnost, kdo službu poskytuje. Zaměstnanec poskytující službu se tak stává její součástí. Podle názoru Kotlera, je tedy velmi důležité, aby zaměstnanci ve službách byli proškoleni k profesionálnímu chování ke klientům. (KOTLER, 2004, 421-222)

Rozmanitost kvality

Rozmanitost kvality služeb je přímo závislá na tom, kdo, kdy a kde službu poskytuje. Z této skutečnosti vyplývá, že kvalita poskytnutí služeb se velmi liší kvalitou zaměstnanců, kteří ji poskytují. Určitého posunu zde můžeme dosáhnout, pokud své zaměstnance školíme ke standardizaci jednotlivých procesů. (KOTLER, 2004, 421-222)

Pomíjivost

Pomíjivost je způsobena tím, že služby nelze skladovat. Pomíjivost služeb může být

závažným problémem pro poskytovatele, především pokud se mění poptávka. (KOTLER, 2004, 421-222)

Graficky je možné tyto vlastnosti znázornit následovně:

nehmotná povaha - služby si není možné před nákupem prohlédnout, nemůžeme je ochutnat, slyšet ani cítit	neoddělitelnost - služby jsou přímo spojeny s jejich poskytovateli
rozmanitost kvality - kvalita služeb závisí na tom, kdo, kdy, kde a jakým způsobem službu poskytuje	pomíjivost služeb - služby nelze skladovat pro následný prodej či užití
Služby	

Obrázek 1: Hlavní charakteristické vlastnosti služeb
(Zdroj: KOTLER, 2004, s. 421, vlastní úprava)

2.3 Marketingová strategie

Historické kořeny pojmu strategie je nutné hledat již v dávných dobách antiky. Vznikla z řeckého slova – stratégos, které lze volným překladem chápat jako umění vojevůdce nebo generála vést boj. Obecně je možné strategii považovat za určitý proces, který nám udává konkrétní směr a metodické postupy na základě kterých je možné dosáhnout stanovených cílů. (FORET, 2005, s. 25)

Stejně tak jako na pojem marketing, tak i na pojem strategický marketing je možné nahlížet několika pohledy. Pro příklad tedy uvádím několik různých pohledů autorů:

Strategický marketing můžeme definovat jako: „*Proces sladění silných stránek firmy se skupinami zákazníků, kterým firma může sloužit.*“ (KOTLER, 2007a, s. 66)

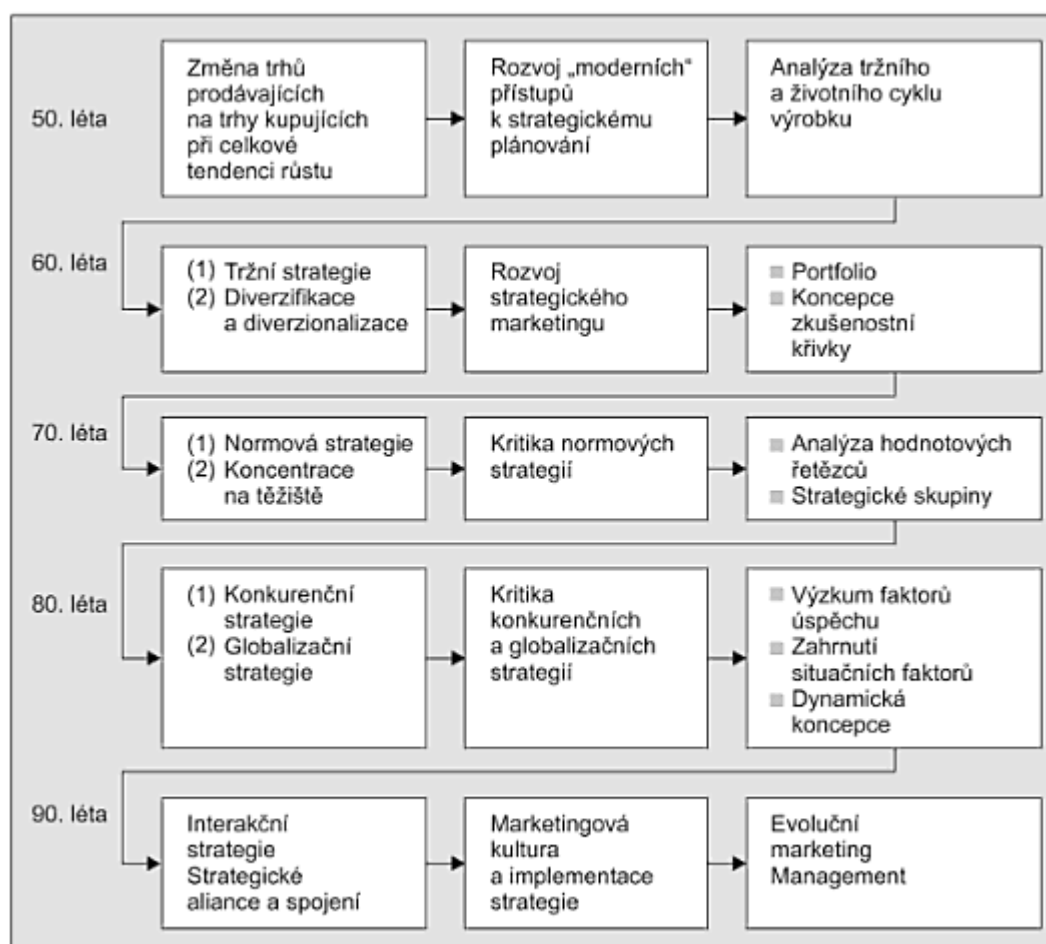
„Podle *Ekonomického slovníku* (Hindl a kol. 2003) se jedná o vývojovou fázi marketingu. Strategického charakteru nabývá marketing v okamžiku,

kdy se při plánování budoucích činností soustředí na vymezení potenciálních zákazníků a na specifikaci jejich potřeb.“ (JAKUBÍKOVÁ, 2008, s. 58)

„Jiný pohled zastává Philips Kotler, Wong, Sander, Armstrong: Proces sladění silných stránek firmy se skupinami zákazníků, kterým firma může sloužit. Jedná se o proces, který ovlivňuje celkový směr a budoucnost firmy, proto je pro celý proces nutná znalost makroprostředí, mikroprostředí a obsluhovaných trhů.“ (JAKUBÍKOVÁ, 2008, s. 58)

Jsou ale také autoři, jako např. Kern a Peterson, 1993, kteří ve svých publikacích pojem „marketing“ a „strategický marketing“ nerozlišují. (JAKUBÍKOVÁ, 2008, s. 58)

Strategický marketing se v průběhu času dále rozvíjel a rozvíjí. Pro zjednodušení uvádím jednotlivé vývojové stupně strategického marketingu (Obr. 2).



Obrázek 2: Vývojové stupně strategického marketingu
(Zdroj: Převzato ze / JAKUBÍKOVÁ, 2008, s. 59)

2.3.1 Strategický marketingový proces

Strategické řízení firmám napomáhá vytvářet budoucnost organizace. Pomáhá firmě definovat cíle a zpracovávat strategii vedoucí k jejich dosažení. Strategické marketingové řízení je díky změnám, které neustále probíhají v marketingovém prostředí, nepřetržitý proces. Každá organizace je nucena uvažovat nad svou budoucností. Hledání možností a cest dalšího rozvoje v podmínkách dnešního dynamicky se rozvíjejícího a měnícího prostředí je nezbytností pro další úspěch. (VAŠTÍKOVÁ, 2014, s. 30)

Proces strategického řízení je složený z následujících etap:

- situační analýza;
- plánování;
- realizace;
- kontrola. (JAKUBÍKOVÁ, 2008, s. 32)

Jednotlivé etapy v sobě mohou zahrnovat více kroků, kterými jsou například: definice současného poslání, cílů a zdrojů, analýzu prostředí, identifikaci příležitostí a hrozeb, analýzu zdrojů a kapacit organizace, identifikaci silných a slabých stránek, formulaci strategie, realizaci strategie a hodnocení výsledků. Přičemž prvních šest kroků řadíme do kategorie oblasti plánování. (JAKUBÍKOVÁ, 2008, s. 32 – 33)

2.3.2 Strategické plánování

Každé plánování je zaměřeno na situaci, kde jsme dnes a kde bychom měli, respektive chtěli být, v určitém konkrétně stanoveném horizontu. Jinými slovy lze říct, že je zaměřeno do budoucnosti. Stanovuje, čeho a především jakými prostředky má být dosaženo. Plánování mimo jiné motivuje manažery a podnikatele monitorovat vnější podnikatelské prostředí, konkurenci, silné a slabé stránky společnosti, stávající i potenciální zákazníky atd.. Výstupem marketingového plánování je písemný dokument, který obsahuje dlouhodobou koncepci podniku v oblasti marketingu. V této koncepci je určeno - jakým způsobem má být dosaženo předem stanovených měřitelných cílů. (JAKUBÍKOVÁ, 2008, s. 33)

Philip Kotler v knize Moderní marketing (2007a) uvádí tzv. nové pojetí marketingu, kde se zaměřuje na zdůraznění významu segmentace, targetingu a positioningu pro strategický marketing.

Segmentace trhu:

Rozdělení trhu na výrazné skupiny kupujících s odlišnými potřebami a charakteristickým chováním, které vyžadují odlišné produkty nebo marketingový mix. (KOTLER, 2007a, s.66)

Segment trhu:

Segmentem trhu je skupina spotřebitelů, která na daný soubor marketingových stimulů reaguje podobným způsobem. (KOTLER, 2007a, s. 66)

Targeting:

Proces vyhodnocování atraktivity jednotlivých segmentů a výběr jednoho či více cílových segmentů. (KOTLER, 2007a, s. 66)

Positioning:

Cíloví zákazníci produkt vnímají na jasném, výrazném a žádoucím místě ve srovnání s konkurenčními produkty. Vymezení produktu vůči konkurenci a vytvoření podrobného marketingového mixu. (KOTLER, 2007a, s. 67)

Pozice produktu:

„Způsob, jakým je produkt definován zákazníky podle svých důležitých vlastností – místo, které produkt zaujímá v myslích zákazníků ve srovnání s konkurenčními produkty.“ (KOTLER, 2007a, s. 67)

Mezi hlavní úkoly marketingu je zahrnováno uspokojování potřeb a přání zákazníků. Hlavním cílem společností působících na trhu je poskytování hodnoty pro zákazníky. V dnešním konkurenčním prostředí, kdy má zákazník téměř neomezenou možnost výběru, může firma uspět jen v případě, pokud se jí podaří poskytnout určitou hodnotu. Hodnotu můžeme chápat jako rozdíl mezi náklady, které jsou vynaloženy

ze strany zákazníka pro získání produktu, a hodnotu, kterou získal vlastnictvím produktu či užíváním služby. (KOTLER, 2004, s. 35)

Volba hodnoty			Poskytnutí hodnot					Sdělování hodnoty		
Segmentace zákazníků	Volba trhu/zaměření	Positioning hodnoty	Vývoj výrobku	Vývoj služeb	Stanovení ceny	Prostředky výroba	Distribuce služby	Síla prodeje	Podpora prodeje	Reklama
Strategický marketing			Taktický marketing							

Obrázek 3: Proces poskytování hodnoty pro zákazníka
(Zdroj: převzato ze/ KOTLER, 2007b, s. 74)

2.3.3 Poslání firmy

Poslání nám umožňuje určit, co je účelem existence společnosti. Stanovení poslání firmy je pro každou firmu, která chce uspět nezbytné. Má za úkol v podstatě stručně a jasně popsat to, co je předmětem zájmu firmy, a čeho chce konkrétně dosáhnout. Firma si definicí svého poslání v podstatě odpovídá na základní otázky, jako jsou: Kdo jsou naši zákazníci? V čem podnikáme? Proč podnikáme? V čem jsme jiní a výjimeční? Proč by zákazníci měli kupovat naše služby? (KOTLER, 2004, s. 82 - 83)

2.3.4 Marketingová strategie služeb

Do určité doby považovaly firmy zabývající se poskytováním služeb využití marketingu za méně nutné než firmy zabývající se výrobní činností. Velmi často se totiž jednalo o velmi malé podniky jako např. kadeřnictví, nehtová studia, kosmetické Salóny aj., marketing pokládaly za zbytečný, příliš finančně zatěžující nebo byly po určitý čas tolik vyhledávané, že propagaci a marketingovou strategii nepotřebovaly vůbec. Postupem času se stále sílící konkurencí na trhu přicházejí i tyto podniky na důležitost a význam marketingových technik a začínají jejich bohatství využívat také ve svůj prospěch a pro vylepšení svojí pozice na trhu.

2.3.5 Strategické plánování v malých podnicích

Přestože se strategickým plánováním se zabývají ve velké míře především velké podniky, které mají velmi širokou škálu výrobků a služeb, které nabízejí, může být strategické plánování velkou přidanou hodnotou i pro malé podniky či společnosti. Bohužel se v praxi často setkáváme s tím, že podnikatelé a ředitelé malých podniků

a firem plánují své kroky pouze na počátku svého podnikání. V okamžiku, kdy se pod jejich vedením podnik úspěšně rozvine, přestávají se tomuto důležitému kroku věnovat. Více se potom zabývají řešení situací, které jim přináší běžné podnikání a na plány tak nezbývá čas. Tímto se však tito podnikatelé a ředitelé vystavují riziku, že nebudou schopni včas identifikovat, že je jejich firma na pokraji zadlužení nebo že ztrácí svůj podíl na trhu kvůli konkurenci, která je schopna zákazníkům nabídnout daleko nižší ceny nebo disponuje jinou konkurenční výhodou. Přitom by mohli těmto potížím předejít, pokud by se věnovali strategickému plánování.

2.3.6 Strategické cíle

Podmínkou úspěchu je stanovení cílů, kterých chce firma dosáhnout. Každá firma si vytváří nejen dlouhodobé (strategické) cíle, ale také střednědobé a krátkodobé cíle.

Strategické cíle ukazují cestu, po které se podnik vydává a čeho chce svým podnikáním docílit v konkrétně stanoveném dlouhodobém horizontu. Téměř každá firma podniká především za účelem dosažení zisku. Předpokladem pro dosažení zisku je ale několik rukou v ruce jdoucích faktorů, jako jsou například: kvalita poskytovaných služeb, komunikace se zaměstnanci i se zákazníky, spokojenost zákazníků, kteří se rádi vrací. Je nutné mít neustále na paměti, že pokud chceme stanovených cílů v budoucnosti dosáhnout, musí naše cíle splňovat několik důležitých požadavků – především musí být realistické. Předpokladem pro stanovení kvalitních cílů je dodržení zásady SMART. Dle této zásady by každý cíl měl splňovat následující předpoklady:

Zásada SMART

S – Specific / Specifický

Stanovený cíl by měl být specifický v množství, kvalitě a čase.

Př.: Do kterého segmentu chceme proniknout? Jaký by měl být tento segment? Čeho chceme na trhu dosáhnout?

M – Measurable / Měřitelný

Měl by být měřitelný. Při čemž jeho měřitelnost spočívá ve smyslu jeho vyhodnocování.

Př.: O jak velký podíl na trhu usilujeme, v jakém čase?

A – Agreed / Akceptovatelný

Cíl by měl být pro všechny jeho účastníky srozumitelný a všemi přijatý.

Př.: Je cíl akceptovatelný všemi, kdo se na jeho dosažení mají podílet?

R – Realistic / Reálný

Každý cíl musí být stanovený tak, aby jej bylo možné dosáhnout. Předimenzované cíle většinou mohou mít negativní dopad a to demotivaci zainteresovaných osob.

Př.: Je stanovený cíl dosažitelný? Jak náročné je jeho dosažení?

T – Trackable – Sledovaný

Pokud cílům nestanovíme určitý časový termín do kterého mají být splněny, vystavujeme se reálnému nebezpečí, že v konečném důsledku nebudou splněny vůbec.

Př.: Jsou určeny jednotlivé časové etapy pro sledování jeho plnění? (JAKUBÍKOVÁ, 2007, s. 26)

2.4 Typy marketingových strategií

Existuje mnoho marketingových strategií, prostřednictvím kterých se firmy snaží dosáhnout svých stanovených cílů. (FORET, 2005, s. 27)

Marketingové strategie se nejčastěji dělí do dvou skupin:

1. strategie zaměřené na trh;
2. strategie zaměřené na konkurenci. (JAKUBÍKOVÁ, 2008, s. 137)

2.4.1 Strategie zaměřené na trh

Příkladem této strategie je Ansoffova matice, která umožňuje vhodně zvolit tržně-produktovou strategii podniku a zhodnotit její rizikovost. Ansoffova matice patří mezi analytické techniky, jejím autorem je Igor Ansoff. Matice má dvě dimenze:

- vertikální – popis trhů;
- horizontální – popis produktů. (MANAGEMENTMANIA.COM LLC, ©2011-2013)

Graficky můžeme Ansoffovu matici znázornit následovně:

	Existující produkty	Nové produkty
Existující trh	Tržní penetrace	Rozvoj produktu
Nový trh	Rozvoj trhu	Diverzifikace

Obrázek 4: Ansoffova matice

(Zdroj: <https://managementmania.com>)

Z výše uvedené matice mohou vzniknout čtyři následující typy strategií:

- strategie proniknutí na trh (tržní penetrace);
- strategie rozvoje trhu;
- strategie rozvoje produktu;
- strategie diverzifikace. (JAKUBÍKOVÁ, 2008, s. 137 – 138)

Strategie proniknutí na trh

Touto strategií rozumíme využití stávajícího produktu na již existujícím trhu. Tato strategie spočívá zejména ve zvýšení marketingového úsilí a snaze o:

- zvýšení využití produktu stávající skupiny zákazníků;
- získávání nových zákazníků od konkurence;
- získávání nových zákazníků, kteří produkt nebo službu prozatím nepoužívali. (JAKUBÍKOVÁ, 2008, s. 137)

Strategie rozvoje trhu

Strategie rozvoje trhu se zaměřuje na nalezení jednoho nebo více nových trhů pro již existující produkty. Tato snaha je vyvíjena prostřednictvím:

- získávání dalších trhů za pomoci regionálního, národního nebo mezinárodního rozšíření;
- získávání nových tržních segmentů např. za pomoci speciálního provedení produktu nebo služby s konkrétním určením cílové skupiny. (JAKUBÍKOVÁ, 2008, s. 138)

Strategie rozvoje produktu

Tato strategie pracuje se skutečností, že pro již existující trhy budou vyrobeny nové produkty a služby nebo budou inovovány stávající. (JAKUBÍKOVÁ, 2008, s. 138)

Strategie diverzifikace

Diverzifikace cílí s novými produkty na nové trhy. Diverzifikace může být:

- horizontální;
- vertikální;
- laterální. (JAKUBÍKOVÁ, 2008, s. 138)

2.4.2 Strategie zaměřené na konkurenci

K nejznámějším a nejvíce rozšířeným patří konkurenční strategie podle M. E. Portera. Konkurenční strategie sestává ze třech následujících strategií, těmi jsou strategie:

- minimálních nákladů;
- diferenciací produktu;
- tržní orientace (fokus). (FORET, 2005, s. 27)

Strategie minimálních nákladů

Při aplikaci této strategie firmy usilují o dosažení co nejnižších nákladů na výrobu a distribuci s cílem nabídky produktů a služeb za nižší ceny než je nabízí konkurence. Cílem této snahy je získání konkurenční výhody a zvýšení podílu na trhu. Riziko používání této strategie pramení ze skutečnosti, že by se na trhu mohl objevit podnik s ještě nižšími náklady a mohl by tak poškodit stávající podnik sledující strategii minimálních nákladů. (FORET, 2005, s. 28)

Strategie diferenciací produktu

V tomto případě podnik cílí na dosažení dokonalého výkonu v oblasti důležité pro zákazníka. Diferenciací může mít nespočetně mnoho podob. Mezi nejčastěji používané patří například: provedení, užití vlastnosti, jakost a kvalita, trvanlivost, provozní spolehlivost, image, značka, styl, poradenství... Odlišení produktu je možné dosáhnout také prostřednictvím psychologických nástrojů – reklamou, obalem, cenami nebo způsobem distribuce – speciální prodejny, osobní prodej aj. Strategii diferenciací

využívají především střední a malé podniky. Důvodem je jejich omezený přístup k finančním zdrojům. (FORET, 2005, s. 28 - 29)

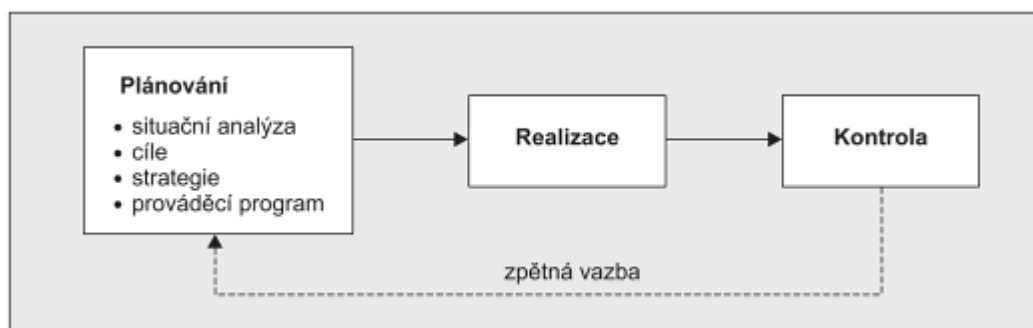
Strategie tržní orientace

Při uplatňování této strategie se podniky zaměřují na jeden nebo více menších segmentů trhu, neusilují tedy o ovládnutí celého trhu. Snaží se více rozpoznat potřeby těchto segmentů a zaujmout vůdčí postavení. Při této strategii je trh členěn podle demografického nebo geografického hlediska a dále podle frekvence užívání produktu konečnými spotřebiteli. (FORET, 2005, s. 29)

2.4.3 Tvorba marketingové strategie

Proces strategického marketingového řízení je složen z analýzy marketingových příležitostí, výzkumu a výběru cílového trhu, návrhu marketingových strategií, plánování marketingových programů, organizace činností a kontroly. (JAKUBÍKOVÁ, 2008, s. 62)

Graficky je možné tento postup znázornit následovně:



Obrázek 5: Proces marketingového řízení

Zdroj: Převzato z/JAKUBÍKOVÁ, 2008, s. 62)

Postup při tvorbě marketingové strategie je možné popsat v osmi krocích:

1. definování současnosti – poslání, cílů a zdrojů;
2. analyzovat vnitřní a vnější prostředí;
3. identifikovat příležitosti a hrozby;
4. analyzovat zdroje a kapacity organizace;
5. identifikovat silné a slabé stránky;

6. formulovat strategie;
7. realizovat strategie;
8. zhodnotit výsledky.

Prvních 6 kroků patří do plánovací oblasti. (JAKUBÍKOVÁ, 2008, s. 32 – 33)

2.5 Analýza vnějšího prostředí

Správná a reálná analýza vnějšího nebo také externího prostředí, ve kterém podnik působí je alfou a omegou každé firmy. Je důležitá jak pro poznání tohoto okolí, tak pro určení vývojových změn a projevujících se trendů, které mohou mít na naše podnikání významný vliv. Za pomoci externí analýzy jsme schopni zjistit konkrétní příležitosti a hrozby, které mohou analyzovaný podnik ovlivňovat. Pokud disponujeme zkreslenými informacemi nebo dokonce žádnými o vnějších vlivech, které ovlivňují naši činnost – může to mít pro náš podnik až život ohrožující dopad.

Pro potřeby této práce byla zvolena analýza vnějšího obecného okolí podniku tzv. SLEPT analýza. Pro analýzu oborového okolí podniku bude aplikován Porterův model pěti konkurenčních sil. (KUBÍČKOVÁ, 2012, s. 60)

2.5.1 Analýza obecného okolí

SLEPT analýza

Reálné zpracování SLEPT analýzy by mělo odhalovat především budoucí vývoj vnějšího prostředí firmy – vývoj trendů, které mohou představovat pro konkrétní firmu příležitost nebo hrozbu. Analýza SLEPT se také v některých publikacích skrývá pod zkratkou PEST nebo STEP. Principy všech metod jsou v podstatě stejné.

Pod zkratkou SLEPT se pod jednotlivými počátečními písmeny skrývají anglická slova zahrnujících pět oblastí, které jsou dále zkoumány konkrétně:

- **Social** – společenské a demografické faktory;
- **Legal** – právní faktory;
- **Economic** – (makro)ekonomické faktory;
- **Political** – politické faktory;

- **Technological** – technologické faktory. (HANZELKOVÁ, KEŘKOVSKÝ, 2009, s. 96 – 97)

Sociální faktory

Zákazníci jsou důvodem existence každé firmy. Mezi významné sociální faktory, které firmy přímo ovlivňují, se řadí například: věková struktura zákazníků, geografické rozložení, životní úroveň obyvatelstva.

Právní faktory

Podnikání každé firmy nesporně ovlivňuje i legislativa země. Mezi tyto faktory mohou být řazeny například: daňové zákony, obchodní právo, právní úprava pracovních podmínek.

Ekonomické faktory

Ekonomická situace a ekonomický rozvoj země ovlivňuje beze sporu každou firmu, která se rozhodla podnikat na území České republiky. Do těchto faktorů tak můžeme zahrnout například hospodářský cyklus, ve kterém se právě ekonomika ČR i světová ekonomika nachází, vývoj nezaměstnanosti, výše úrokové míry, výše inflace, daňové sazby aj.

Politické faktory

Změny, které se dějí v politické sféře, mohou mít na marketing vliv především prostřednictvím legislativy (popsáno výše).

Technologické faktory

Tyto faktory jsou z pohledu marketingu velmi důležité. Mezi současné nejvýznamnější trendy by mohly patřit například: rozvoj internetu, rozvoj a rozmach mobilních sítí, digitalizace televizního přenosu atd. (HANZELKOVÁ, KEŘKOVSKÝ, 2009, s. 98 - 106)

2.5.2 Analýza oborového okolí

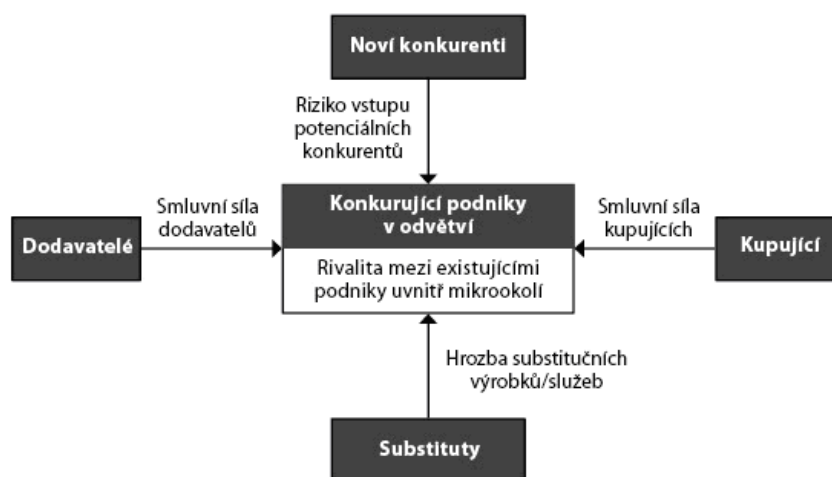
Analýza trhu

Analýza trhu zkoumá potenciální příležitosti a hrozby v konkrétním podnikatelském oboru. Má za úkol definovat tržní prostředí a identifikovat dostupný reálný trh s cílem uvědomit si konkrétní trendy, které trh doprovázejí.

Z pozice podnikatele je identifikace stability, struktury a celkového tržního potenciálu jedním z klíčových faktorů v konkrétním podnikatelském odvětví. To platí nejen v začátcích podnikání, ale i v průběhu podnikatelské činnosti.

Porterova analýza

Pojem odvětví můžeme chápat jako určitou skupinu firem figurující na konkrétním trhu. Analýza oborového odvětví bývá často spojována s Michaelem Porterem. Porterova analýza neboli Porterův model pěti konkurenčních sil – tento model, jak jeho název již sám o sobě napovídá, vytvořil Michael E. Porter. V tomto modelu Porter definoval právě 5 konkurenčních sil, které ovlivňují strategické rozhodování.



Obrázek 6: Model pěti sil podle Michaela Portera
(Zdroj: Převzato z/ BLAŽKOVÁ, 2007, s. 57)

Riziko vstupu potenciálních konkurentů

Při hledání odpovědi na tuto otázku nás bude především zajímat, jaká je pravděpodobnost vstupu nových konkurentů do sledovaného odvětví. Tato pravděpodobnost bude do značné míry souviset především s určitou jednoduchostí, se kterou mohou noví konkurenti na trh vstoupit. Pod jednoduchostí mám na mysli především, existují-li bariéry vstupu na trh, jak vysoké náklady budou muset firmy vstupující na trh hradit, jaký je přístup k informacím atd.

Při vstupu nových konkurentů na trh se firma vystavuje reálné hrozbě, že by mohla přijít z důvodu nižší cenové nabídky nového konkurenta o část svého tržního podílu. Proto je zapotřebí tento faktor pozorně sledovat a pružně reagovat na případné změny v odvětví.

Rivalita mezi stávajícími konkurenty

Rivalita závisí především na počtu a velikosti konkurentů v oboru. Velmi intenzivní rivalita panuje i na trhu malých konkurentů, v případě, kdy výrobek nelze odlišit od konkurenčních výrobků.

Cílem analýzy a identifikace konkurentů, jejich silných a slabých stránek, tržního podílu, jejich strategie, cílů atd. je především potřeba podniků včas a relevantně reagovat na změny na trhu. Pro všechny na trhu úspěšné podniky je nesmírně důležité mít povědomí o svých největších a nejsilnějších konkurentech.

V případě, že by podnik nesledoval svoji konkurenci, vystavoval by se tak reálnému riziku, že by mohl například z „ničeho nic“ přijít právě kvůli lepší strategii konkurenta o svůj podíl na trhu.

Smluvní síla kupujících

Představuje, jak velkou vyjednávací sílu ve smyslu určování si obchodních podmínek má kupující na trhu. Tato vyjednávací síla souvisí do značné míry se strukturou a koncentrací kupujících na trhu.

Zákazníci a jejich zájem o naše produkty či služby jsou, jak je již výše uvedeno, klíčovým faktorem pro existenci firem podnikajících na trhu. Pokud nebudeme mít koncové uživatele předmětu našeho podnikání, nebudeme mít podnik a tím ani zisk. Proto by každá firma měla zákazníkům věnovat velkou pozornost. Podnikatelé musí při svojí činnosti nalézt odpovědi na otázky typu: kdo jsou naši zákazníci, co od nás očekávají?

Smluvní síla dodavatelů

Představuje, jak velkou vyjednávací sílu ve smyslu určování si obchodních podmínek mají dodavatelé. Tato síla souvisí především s počtem a velikostí dodavatelů.

Pro hladký chod výrobní činnosti, obchodní činnosti nebo poskytování služeb potřebujeme zajistit dodání potřebných materiálů, zboží či jiných složek. Úkolem každého podniku je zajištění spolehlivých a kvalitních dodavatelů. Každý podnik by měl sledovat pravidelně vývoj na trhu dodavatelů a jejich konkurenční nabídky, tak si může zajistit nejvýhodnější podmínky. Při analýze dodavatelů je nutné zodpovědět si na otázky například:

- Kdo patří mezi naše dodavatele?
- Kolik dodavatelů máme?
- Jaké jsou dodavatelské ceny?
- Jaké jsou dodavatelské podmínky?
- Co je třeba k zajištění dodávky?
- Jaké jsou používané distribuční cesty? (BLAŽKOVÁ, 2007, s. 213)

Hrozba substitučních výrobků

Prakticky na každém trhu existují určité substituční výrobky či služby, které by do jisté míry mohly nahradit náš nabízený výrobek či službu. V tomto případě budeme tedy věnovat velkou pozornost především ceně, kvalitě a jedinečnosti.

2.6 Analýza vnitřního prostředí

2.6.1 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum představuje propojení spotřebitelů, zákazníků a veřejnosti s firmou prostřednictvím informací. Tyto informace jsou používány pro identifikaci a definování marketingových příležitostí a problémů. Proces marketingového výzkumu se skládá ze čtyř fází – definování problému a stanovení cílů výzkumu, vytvoření plánu výzkumu, implementace plánu, interpretace a sdělení zjištění. Typy výzkumů mohou mít formu pozorování, dotazování nebo experimentu. (KOTLER, 2007, s. 406 - 410)



Obrázek 7: Proces marketingového výzkumu
 Zdroj: Převzato z/ KOTLER. 2007A,, s. 407)

Metoda dotazování

Výzkum prostřednictvím dotazování může být přímý a nepřímý. Metoda dotazování patří mezi nejrozšířenější pro získávání primárních údajů. Základní výhodou je její pružnost. Otázky používané v dotazníku mohou být otevřené nebo uzavřené. Členění otevřených a uzavřených otázek je uvedeno na obrázku č. 8. (KOTLER, 2007, s. 411 – 421)

A. Uzavřené otázky		B. Otevřené otázky	
Název	Popis	Název	Popis
Dichotomické	Otázka nabízející dvě možné odpovědi.	Zcela nestrukturované	Otázka, na kterou mohou respondenti dát víceméně neomezené množství odpovědí.
Multiple choice (mnohovýběrové)	Otázka nabízející výběr ze tří a více odpovědí.	Slovní asociace	Respondenti k jednotlivým slovům uvádějí první slovo, které je napadne.
Likertova škála	Prohlášení, ke kterému respondent uvede míru souhlasu či nesouhlasu.	Dokončování vět	Respondent dokončuje neukončené věty.
Sémantický diferenciál	Stupnice mezi dvěma bipolárními slovy: respondent vybere bod, který nejlépe vystihuje směr a sílu jeho pocitů.	Dokončování příběhů	Respondent je požádán, aby dovyprávěl neukončený příběh.
Škály důležitosti	Stupnice, která uvádí důležitost určité vlastnosti od „nedůležitý“ po „velmi důležitý“.	Dokončování obrázku	Na obrázku jsou dvě postavy, z nichž jedna něco říká. Respondent se má identifikovat se druhou postavou a doplnit její reakci.
Škály hodnotící	Stupnice, která hodnotí určité vlastnosti od „špatné“ po „vynikající“.	Psychologický test založený na hodnocení černobilých obrázků (Thematic Apperception Tests – TAT)	Respondentovi je předložen obrázek a respondent je požádán, aby vytvořil příběh o tom, co se na obrázku děje nebo může být.
Škály nákupního záměru	Stupnice, která uvádí nákupní záměr respondenta.		

Obrázek 8 Typy otázek
 (Zdroj: Převzato z/ Kotler, 2007a, 421)

2.6.2 Marketingový mix

Marketingový mix je složen ze souboru marketingových nástrojů. Jednotlivé firmy, na trhu jej používají k tomu, aby lépe dosáhly svých předem stanovených marketingových cílů.

Marketingový mix je tvořen:

- **Product** – výrobek;
- **Price** – cena;
- **Place** – distribuce;
- **Promotion** – propagace.



Obrázek 9: Rozšířený marketingový mix

Zdroj: Převzato z/ <https://arividam.wordpress.com>

V organizacích, které se zabývají poskytováním služeb, bylo prokázáno, že aplikace marketingového mixu ve složení tzv. 4P k účinnému vytváření marketingových plánů nestačí. Hlavním důvodem této skutečnosti jsou především výše zmíněné charakteristické vlastnosti služeb. Proto se u služeb k marketingovému mixu připojují další 3P:

- **People** – lidé;
- **Physical evidence** – materiální prostředí;
- **Processes** – procesy. (VAŠTÍKOVÁ, 2008, s. 26)

Product – výrobek

Výrobek je považován za nejvýznamnější složku z pohledu marketingového mixu. Může jím být výrobek nebo služba. Může mít povahu hmotnou i nehmotnou. Cílem každého produktu je uspokojit individuální potřeby konkrétních zákazníků nebo klientů.

Každý výrobek či služba prochází ode dne svého zavedení určitými fázemi, které jsou v odborné literatuře označovány jako životní cyklus výrobku. Složení fází je následující:

- **Vývojová fáze**

Produkt je vyvíjen, dosud není na trhu, existují pouze náklady (tzn. zisk je záporný).

- **Zaváděcí fáze**

Produkt je uveden na trh, prodeje pomalu rostou, zisk je stále záporný.

- **Růstová fáze**

Zisk se dostává do kladných hodnot.

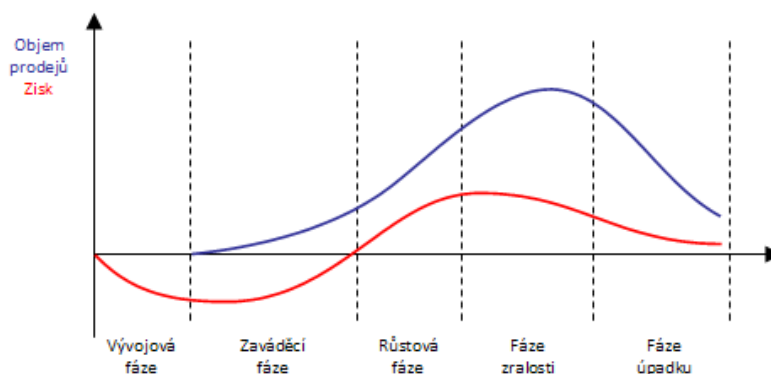
- **Fáze zralosti**

Prodeje nadále rostou, ale zisk začíná klesat a tak klesá cena.

- **Fáze úpadku**

Prodeje i zisk postupně klesají. (MANAGEMENTMANIA.COM LLC, ©2011-2013)

Jednotlivé výše uvedené fáze jsou znázorněny na níže uvedeném grafu.



Graf 1: Životní cyklus výrobku

Zdroj: Převzato z/ <https://managementmania.com>)

Produktová strategie

Produktovou strategií rozumíme způsob, jak dosáhnout zvoleného produktového cíle. Ten můžeme stanovit na základě definování konkurenčního postavení jednotlivých produktů a určení změn v konkurenčním postavení. (JAKUBÍKOVÁ, 2008, s. 161)

Price – cena

Cena nabízeného výrobku či služby je výsledkem vyjednávání dvou stran střetávajících se na trhu a to poptávky a nabídky. Prodejci, kteří vystupují na straně nabídky, si kladou za cíl prodat svůj výrobek za co nejvyšší cenu a tak dosáhnout co možná nejvyššího

zisku. Naproti tomu zákazníci na straně poptávky se snaží co nejlépe optimalizovat svoje náklady a získat maximum užítku za minimum ceny.

Cena je do jisté míry ovlivňována dalšími faktory, kterými jsou: kvalita, značka, cena konkurence, výše nákladů, cena substitučních výrobků na trhu a jejich dostupnost pro zákazníky, originalita a mnoho dalších.

Cenová strategie

Rozhodnutí o nastavení cenové politiky produktu při tvorbě marketingové strategie představuje klíčovou rozhodovací roli. Důležitým krokem je správně odhadnout, jakým způsobem budou zákazníci na ceny reagovat. Podnik musí při stanovení cenové politiky zohledňovat také výrobní náklady, náklady na distribuci a marketingovou propagaci aj. Za cíle cenové politiky můžeme považovat:

- udržení si stávajícího portfolia zákazníků;
- získávání nových klientů;
- dosažení konkrétního objemu tržeb;
- dosažení konkrétního podílu na trhu. (JAKUBÍKOVÁ, 2008, s. 218 – 219)

Place – distribuce

Distribucí jsou myšleny ty činnosti, které zajišťují dostupnost produktu pro zákazníky či klienty.

Určení místa pro poskytování služby je závislé na typu a stupni interakce, která je konkrétní službou vyžadována. Rozlišujeme tři typy interakcí mezi poskytovatelem a zákazníkem:

- **Zákazník jde k poskytovateli**

Výběr správného místa pro poskytování služby je klíčovou záležitostí.

- **Poskytovatel jde k zákazníkovi**

Výběr správného místa poskytování služeb pozbývá své důležitosti.

- **Transakce probíhá na dálku**

Místo poskytování služeb v tomto případě zcela ztrácí na své důležitosti, hlavní roli zde přebírá komunikace. (KŘEŠŤAN, 2008)

Služby se vyznačují svými specifickými vlastnostmi, mezi kterými jsou nehmotnost, nestálost, neoddělitelnost a neskladovatelnost. Z tohoto důvodu je většina služeb poskytována zákazníkovi prostřednictvím přímé distribuční cesty. (JAKUBÍKOVÁ, 2008, s. 201)

Promotion - propagace

Propagace produktu či služby si klade za cíl sdělit koncovým uživatelům jeho přednosti tak, aby se zákazník rozhodl produkt či službu koupit.

Komunikační strategie

U marketingu služeb se používá několik nástrojů komunikace, obvyklé rozdělení je dle Vašítkové (2008):

- reklama;
- podpora prodeje;
- osobní prodej;
- public relations;
- direct marketing neboli přímý marketing;
- internetová komunikace. (VAŠTÍKOVÁ, 2008, s. 134)

Vašítková (2008) ve své publikaci uvádí i rozšíření nástrojů marketingové komunikace o novější nástroje a to:

- marketing událostí;
- guerilla marketing;
- virální (virový) marketing;
- product placement. (VAŠTÍKOVÁ, 2008, s. 135)

People – lidé

Pokud se podnik věnuje poskytování služeb, dochází vždy k přímému kontaktu zákazníka se zaměstnanci – tedy poskytovateli služby. Z tohoto důvodu jsou lidé jedním z velice významných součástí marketingového mixu služeb. Kvalitu služby ovlivňuje i její koncový spotřebitel, který je součástí celého procesu poskytování služby. Podnik se musí neustále zaměřovat na správný výběr zaměstnanců, jejich vzdělávání a motivaci. (VAŠTÍKOVÁ, 2008, s. 27)

Physical evidence – materiální prostředí

Zákazníci nedokážou posoudit službu dříve, než ji spotřebují. Což plyne z nehmotné povahy služeb. Tato skutečnost přímo zvyšuje riziko, že si lidé službu nekoupí. Materiální prostředí tedy svým způsobem dokazuje vlastnosti konkrétní služby. Může být vyjadřováno mnoha formami – příkladem by mohly být informativní brožury popisující konkrétní službu, nabídky předplatného, oblečením zaměstnanců (např. letecké společnosti, hotely aj.). (VAŠTÍKOVÁ, 2008, s. 27)

Processes – procesy

Důvod, proč se zaměřovat na způsob jak je služba poskytována, je interakce mezi zákazníkem a poskytovatelem během průběhu služby. Pokud klienti musí několik hodin čekat na poskytnutí služby, nebude jimi hodnocena kladně. Z těchto důvodů je zapotřebí provádět analýzu procesů, vytváření schémat, jejich klasifikování a v případě složitých procesů jejich zjednodušování až na jednotlivé kroky. (VAŠTÍKOVÁ, 2008, s. 27)

2.6.3 Marketingová strategie prvků marketingového mixu

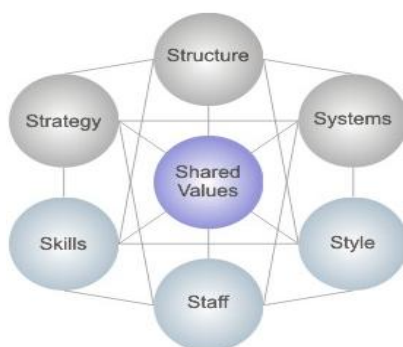
Jednotlivé strategie podniku se mohou týkat všech nebo jen některých z nástrojů marketingového mixu. (JAKUBÍKOVÁ, 2008, s. 139)

V praxi neexistuje žádný praktický a na všechny firmy aplikovatelný návod, jakou strategii marketingového mixu použít pro úspěšnost firmy. Důvodem je fakt, že na marketingový mix působí mnoho faktorů s různou intenzitou. Proto musí být mix sestaven tak, aby se flexibilně přizpůsoboval konkrétnímu prostředí a jeho změnám a zároveň zaručoval uspokojení potřeb zákazníků. Analýza marketingového mixu

představuje pro podnik nepřetržitý dynamický proces pro jeho efektivní úpravu. (JAKUBÍKOVÁ, 2008, s. 149)

2.6.4 McKinsey model – „7S“

Model McKinsey byl vyvinut na začátku roku 1980 dvěma poradci pracujícími ve firmě McKinsey & Company Tomem Petersnem a Robertem Watermanem. Základním předpokladem modelu a úspěšnosti podniku je soulad sedmi vnitřních aspektů v organizaci. (MindTools, online)



Obrázek 10: McKinsey model
Zdroj: <http://www.mindtools.com>

Jak plyne z výše uvedeného grafického znázornění, těmito faktory jsou:

- **Strategy** – strategie – definice cílů a způsobu jak jich dosáhnout;
- **Structure** – struktura – organizační struktura skupiny a její řízení;
- **Systems** – systémy – postup a proces, informační systémy a technologie;
- **Style** – styl – charakteristika způsobů jednání a chování firmy;
- **Staff** – spolupracovníci – chování a jednání spolupracovníků;
- **Skills** – schopnosti – znalosti, zkušenosti a dovednosti;
- **Shared Values** – sdílené hodnoty. (MANAGEMENTMANIA.COM LLC, ©2011-2013)

2.6.5 Analýza portfolia - BCG matice

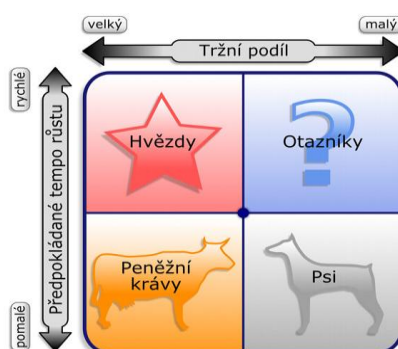
Portfolio je vyobrazení reálného stavu nebo určité koncepce podnikání, která je dosažena pouze tehdy, pokud podnik úspěšně naplňuje cíle své strategie. V této fázi procesu tvorby marketingového strategického projektu je portfolio používáno k analýze i jako nástroj projektování. (TOMEK, 1998, s. 35 – 37)

Analýza podnikatelského portfolia pomáhá podniku identifikovat a dále pracovat s jednotlivými činnostmi podniku. Tato analýza je sestavována s cílem optimalizace současného portfolia či k sestavení lepšího podnikatelského portfolia. (JAKUBÍKOVÁ, 2007, s. 104 - 105)

Mezi nejvýznamnější role analýzy portfolia můžeme řadit:

- zhodnocení ziskovosti a postavení firmy na trhu;
 - stanovení optimálního portfolia podniku;
 - rozhodnutí, které výrobky podpořit a které nemají budoucí potenciál.
- (BLAŽKOVÁ, 2007)

Mezi nejznámější metodu portfolia analýzy můžeme beze sporu řadit BCG matici, která byla na základě praktických poznatků vyvinuta Boston Consulting Group. Tato metoda podnikům napomáhá uspořádat všechny strategické podnikatelské jednotky do tzv. BCG matice nebo také matice růstu podílu na trhu, jak znázorňuje níže uvedený obrázek.



Obrázek 11: BCG matice
Zdroj: Převezato z / Hálek.info. [online]

Matice využívá dvě základní měřítka. Podle vertikální osy jsme schopni určit předpokládané tempo růstu na trhu. Horizontální osa nám zase znázorňuje relativní tržní podíl našeho výroku na daném trhu. Při aplikaci těchto parametrů můžeme dále rozlišovat čtyři kvadranty, v nichž lze nalézt jednotlivé typy strategických podnikatelských jednotek, kterými jsou:

- hvězdy;
- dojené krávy;

- otazníky;
- psi.

Hvězdy

SBU nacházející se v pozici hvězd jsou charakteristické svým podílem na trhu a nadprůměrným tempem růstu. Tyto výrobky či služby mají potenciál dosáhnout dominantního tržního postavení ve stadiu zralosti svého životního cyklu.

Dojné krávy

Vyznačují se mírně rostoucími či stagnujícími trhy, které ale ve sledovanou chvíli stále představují dobrou tržní pozici. Tyto SBU mají přesto jen krátkodobý potenciál úspěchu v podnikání.

Otazníky

Jedná se o výrobky či služby, které jsou charakteristické svým nepatrným tržním podílem na trhu, ale vyznačují se vysokým tempem tržního růstu. Jejich pozice na trhu je nestabilní. Na jedné straně se pro podnik jeví jako rizikové, na straně druhé mohou představovat pro podnik velké šance, pokud by se podařilo výrazně zvýšit jejich tržní podíl.

Psi

Tyto SBU vykazují jednak nízký růst trhu, tak i malý tržní podíl. Jakékoli úsilí dosáhnout pozitivní změny by pro nás znamenalo velice riskantní podnik. (TOMEK, 1991, s. 37-38)

2.6.6 Finanční analýza podniku

Finanční analýza zahrnuje systematický rozbor dat získaných především z účetních výkazů. Finanční analýza zahrnuje hodnocení minulosti, současnosti a predikci budoucí finanční situace podniku. (RŮČKOVÁ, 2008, s.9)

Výsledky finanční analýzy jsou využívány nejen pro finanční řízení podniku, ale také třetími subjekty. Třetími subjekty mohou být ku příkladu bankovní ústavy, investoři, státní orgány atd. Ukazatelé finanční analýzy totiž mimo jiné poskytují i základní pilíře při hodnocení firmy při žádostech o podnikatelské úvěry. Výsledné

hodnoty ovlivňují i konečnou cenu poskytnutých úvěrů, jako odměnu za riziko bance. (iPodnikatel, © 2011-2014)

Finanční analýza využívá pro vstupní data účetní výkazy – rozvahu, výkaz zisku a ztrát a výkaz cash flow. Jako doplňkové informační materiály mohou být využity i výroční zprávy a přílohy k účetním závěrkám či údaje plynoucí z manažerského účetnictví. (JADVIŠČÁK, 2011)

Poměroví ukazatelé

Analýza poměrovými ukazateli patří mezi nejčastěji používané rozborové postupy. Vychází výhradně z údajů dostupných ze základních účetních výkazů, využívá tak veřejně dostupné informace. Členění poměrových ukazatelů z hlediska jejich zaměření rozlišuje ukazatele:

- likvidity;
- rentability;
- zadluženosti;
- aktivity;
- tržní hodnoty. (RŮČKOVÁ, 2008, s. 47 - 48)

Ukazatelů, kterými lze měřit výkonnost podniku je mnoho, proto níže uvádím nejzákladnější poměrové ukazatele a jejich výpočet.

Likvidita

Ukazatel představuje schopnost podniku přeměnit aktiva na peněžní prostředky, jimiž je schopný uhradit své závazky. (REŽŇÁKOVÁ, 2010, s. 19)

Likvidita podniku je analyzována na třech základních stupních:

- likvidita 3. stupně;
- likvidita 2. stupně;
- likvidita 1. Stupně.

Ukazatele likvidity a jejich základní výpočty jsou pro přehlednost zpracovány v níže uvedené tabulce.

Tabulka 1: Ukazatelé likvidity

Ukazatel	Vzorec výpočtu	Popis
Likvidita 3. stupně Běžná likvidita	$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{zásoby} + \text{pohledávky} + \text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}}$	Představuje, kolikrát oběžný majetek převyšuje krátkodobé závazky. Výsledná hodnota by měla být vyšší než 1.
Likvidita 2. stupně Pohotová likvidita	$\text{pohotová likvidita} = \frac{\text{pohledávky} + \text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}}$	V případě, že výsledná hodnota ukazatele nabývá ≥ 1 , měl by být podnik schopný uhradit krátkodobé dluhy.
Likvidita 1. stupně Hotovostní likvidita	$\text{hotovostní likvidita} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}}$	Značí jakou část krátkodobých závazků je schopen podnik okamžitě splatit. Vysoký stav kr. majetku je znak neefektivního cash managementu.

Zdroj: REŽŇÁKOVÁ, 2010, s. 19 – 20, vlastní zpracování.

Ukazatel zadluženosti

Základní ukazatel představuje celková zadluženost podniku. Čím vyšší je výsledná hodnota, tím vyšší je potenciální riziko pro věřitele. Obecně je možné říci, že věřitelé upřednostňují nízkou hodnotu ukazatele, nelze ale přesně určit jeho optimální hodnotu. (RŮČKOVÁ, 2012, s. 128)

$$\text{Celková zadluženost} = (\text{cizí zdroje} / \text{celková aktiva}) \times 100$$

Analýza rozdílových ukazatelů

Rozdílové ukazatele představují rozdíl stavu aktiv nebo pasiv k témuž okamžiku. Mezi nejčastější rozdílový ukazatel je považován čistý pracovní kapitál (ČPK). (RŮČKOVÁ, 2012, s. 98)

Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál je možný vypočítat:

$$\text{ČPK} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky}.$$

Pokud je výsledná hodnota záporná, vzniká podniku tzv. nekrytý dluh. Ten představuje neschopnost podniku okamžitě splácet své závazky. Management je nucený realizovat opatření, vedoucí ke změně struktury financování. (REŽŇÁKOVÁ, 2010, s. 35)

2.7 Analýza SWOT

SWOT analýza je konečným krokem strategické analýzy. Podobně jako analýza SLEPT skrývá pod jednotlivými písmeny slova SWOT anglická slova, která zahrnují čtyři oblasti, které jsou dále zkoumány. Těmito oblastmi jsou:

- **Strenghts** – silné stránky;
- **Weaknesses** – slabé stránky;
- **Opportunities** – příležitosti;
- **Threats** – hrozby.

Jak vyplývá z jednotlivých zkoumaných oblastí, je tato analýza zaměřena na identifikaci silných a slabých stránek podniku, příležitostí a hrozeb. Je možné ji využít k formulaci závěrů strategické analýzy. (HANZELKOVÁ, KEŘKOVSKÝ, 2009, s. 139)

Analýza původně sestává ze dvou analýz, a to analýzy SW a OT. Je doporučeno začít analýzou OT – příležitostí a hrozeb, které podnik ovlivňují z vnějšího podnikatelského prostředí firmy. Tím je makroprostředí (např. politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní či technologické faktory) i mikroprostředí (např. zákazníci, dodavatelé, konkurence, veřejnost). Po provedení OT analýzy následuje SW analýza, kterou je analogické zhodnocení interního prostředí podniku (cíle, systémy, firemní zdroje, firemní kultura, mezilidské vztahy aj). (JAKUBÍKOVÁ, 2007, s. 103)

Silné stránky (<i>strengths</i>) zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě	Slabé stránky (<i>weaknesses</i>) zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe
Příležitosti (<i>opportunities</i>) zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch	Hrozby (<i>threats</i>) zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků

Obrázek 12: SWOT analýza

Zdroj: Převezato z / JAKUBÍKOVÁ, 2007, s. 103)

Aby se SWOT analýza nestala pouhým výčtem vnitřních a vnějších faktorů a příležitostí a hrozeb je nutné analýzy OT i SW provést ve vzájemném kontextu. Jinými slovy, vnitřní prostředí musí být hodnoceno ve vztahu k příležitostem a ohrožením včetně konkrétních rizik, které jsou s nimi spojovány. (ZAMAZALOVÁ, 2009, s. 105)



Obrázek 13: Využití analýzy SWOT při tvorbě strategií

Zdroj: Převezato z / VEBER, 2000, s. 430

Na základě kombinace převažujících vnitřních a vnějších faktorů můžeme rozlišovat čtyři základní typy strategických situací:

1) „WT = mini-mini

- dominují-li slabé stránky uvnitř podniku a hrozby ve vnějším okolí;

2) WO = mini-maxi

- dominují-li slabé stránky uvnitř podniku, ale příležitosti ve vnějším okolí;

3) $ST = \text{maxi-mini}$

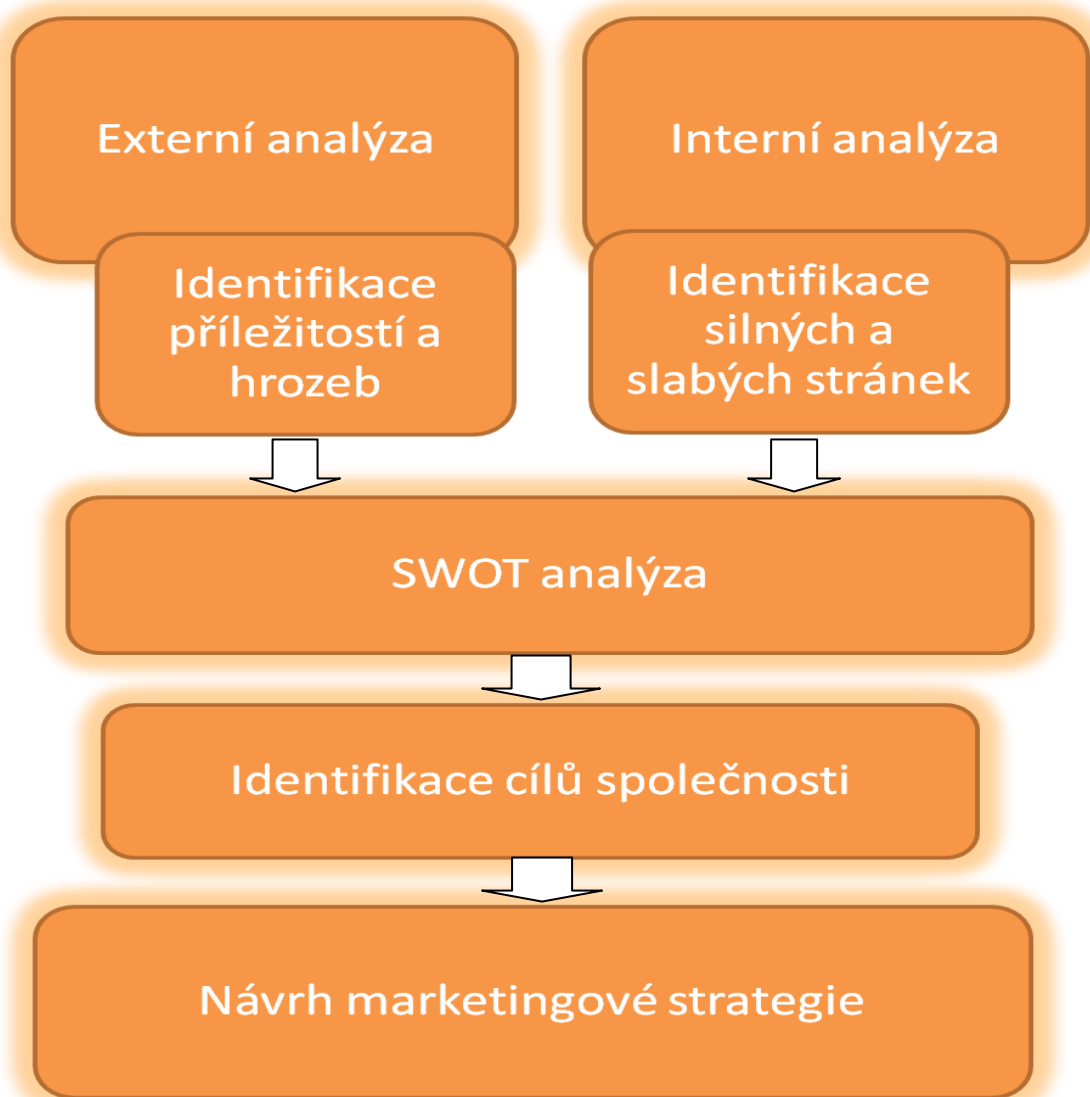
- *dominují-li silné stránky ve vnitřní situaci podniku, ale hrozby ve vnějším okolí;*

4) $SO = \text{maxi} - \text{maxi}$

- *dominují-li silné stránky uvnitř podniku a příležitosti ve vnějším okolí firmy.“*

(TOMEK, 1998, s. 77)

2.8 Schematické znázornění postupu tvorby marketingové strategie



3 Analýza současného stavu společnosti

Pro realizaci návrhu marketingové strategie je v první řadě zapotřebí analyzovat současné postavení společnosti na trhu, definovat potenciální zákaznický segment, identifikovat všechny interní i externí faktory, které mohou podnikání příznivě nebo nepříznivě ovlivňovat.

3.1 Identifikace společnosti

Salón D.B. Art – Dagmar Bencová se ve svém podnikání specializuje na péči o tělo, ruce a nohy. Pod tímto sloganem, prezentujícím v současné době studio na oficiálních webových stránkách, se skrývají následující služby – manikúra, pedikúra, kosmetické služby a masáže. Salón je situován ve městě Třebíči v lokalitě nedaleko centra města v pronajatých prostorách komplexu Hotelu Atom. Prostory se skládají ze třech místností a sociálního zařízení – oddělené místnosti tvoří kuchyňka, šatna pro zaměstnance a pedikúra. Ve třetí, největší místnosti, se nachází recepční přepážka, čekací zóna, tři manikérské stolky a za pomocí paravanu opticky oddělená zóna pro kosmetické služby a masáže.

Provozovatelka Salónu paní Bencová podniká v oboru již od roku 2003. V začátcích svého podnikání obývala jednu malou pronajatou místnost. Při své práci získávala současné dovednosti, které jsou na vysoké profesionální úrovni i potřebné podnikatelské zkušenosti v oblasti svého působení. Díky velmi vytrvalé práci se paní Bencové podařilo za 11 let své podnikatelské činnosti vybudovat Salón D.B.Art – Dagmar Bencová, který se stal předmětem návrhu marketingové strategie pro její diplomovou práci.

Logo společnosti

Salón D.B. Art – Dagmar Bencová je od svého vzniku reprezentován oficiálním logem. (viz Obrázek č. 14)



Obrázek 14: Logo Salónu D.B. Art - Dagmar Bencová
Zdroj: www.studio-dagmar.cz

3.2 Služby Salónu

3.2.1 Manikúra

Služby v oblasti manikúry jsou poskytovány v největší z místností Salónu. Přestože se v místnosti nacházejí tři stolky sloužící pro manikúru, je v současné době využíván pouze jeden z nich. Manikúra je v této době stěžejní služba, na kterou se Salón zaměřuje. Vytváří také největší podíl na zisku.

Tyto služby zajišťuje v Salónu sama majitelka. Paní Bencová vlastní živnostenské oprávnění, které v tomto oboru vzniká na základě ohlášení činnosti a doba platnosti oprávnění je na dobu neurčitou. Je držitelkou potřebných i nadstandardních certifikátů: certifikace pro nehtovou modeláž, certifikát Shellac, certifikát 3D modelace a nadále se aktivně účastní dalších kurzů a školení důležitých pro zdokonalování se v oboru a zvyšování profesionality služeb.

V posledních letech se stále více stává trendem a v podstatě i životním stylem starost „sám o sebe“. Být upravený a více dbát o svůj zevnějšek někdy vyžaduje i výkon konkrétního povolání, například bankovní úředníci, kteří dnes a denně podepisují s klienty smluvní dokumentace, mají přímo součástí etického kodexu požadavek mít upravené ruce a nehty. Služby využívají především ženy různých věkových kategorií. Nejčastěji využívanou službou je nehtová modeláž za pomoci Acryl gelu, mezi další nabízené služby patří: základní přírodní manikúra, zábal rukou, zdobení nehtů, ošetření a poradenství v případě onemocnění nehtů.

Stálých pravidelných zákaznic je v současné době asi 100 a nejméně 20 zákaznic, které docházejí nepravidelně na přírodní manikúru a úpravu nehtů. Mezi stálé zákazníky se řadí i muži. Jejich zastoupení je ale v poměru s počtem žen zanedbatelné. Což dokazuje i provedené dotazníkové šetření, které je dále rozpracováno níže samostatnou kapitolou Marketingový výzkum.

3.2.2 Pedikúra

V začátcích svého podnikání služby v oblasti pedikúry zastávala rovněž sama majitelka paní Bencová. S rostoucím zájmem o tento druh služeb a se stoupajícím počtem klientů, bylo stále těžší se flexibilně přizpůsobovat a hledat vyhovující termíny. Vzhledem k tomu, že klienti – především v oboru služeb - jsou velmi netrpěliví čekatelé, tudíž hrozí reálné nebezpečí, přechodu ke konkurenci. Majitelka přijala pedikérku paní Pařilovou na Dohodu o provedení práce, v průběhu roku 2015 bude pravděpodobně nahrazena Smlouvou o pronájmu.

V současné době je pedikúra zajišťována paní Marií Pařilovou v samostatné místnosti Salónu, což zajišťuje klientům potřebný pocit soukromí. Pedikérka vlastní následující osvědčení: základní pedikúra, medicínální pedikúra. V rámci pedikúry je poskytována, stejně jako u manikúry, široká škála služeb, například suchá pedikúra, zábaly nebo také zdravotnická pedikúra – šponování nehtů laickým názvoslovím tzv. rovnátka na nehty.

Zde je již procentuální zastoupení mužů mezi klienty vyšší než v případě manikúry, ale stále mají jednoznačnou přesilu ženy. V současné době využívá služby pedikúry 40 klientů pravidelně a nejméně 10 docházejících nepravidelně.

3.2.3 Kosmetika a masáže

Kosmetika a masáže jsou nejmladší poskytovanou službou Salónu, prozatím je kosmetika považována za doplňkovou službu, kterou podnik poskytuje. Kosmetika je v Salónu zajišťována paní Janou Svobodovou, na základě Dohody o provedení práce. Služby kosmetiky jsou v Salónu poskytovány dva dny v týdnu, případně dle individuální domluvy klientek. Paní Svobodová vlastní v současné době následující certifikace – prodlužování řas, masáže. Kosmetika a masáže jsou zajišťovány v největší místnosti spolu s manikúrou, pro zajištění soukromí klientů jsou prostory opticky odděleny paravanem.

Mezi nabízené služby se řadí kompletní ošetření obličeje, krku a dekoltu, epilace teplým voskem, líčení, kurzy líčení a nejrůznější druhy masáží. Bioprotonová lampa je nově zaváděnou službou.

3.3 Analýza vnějšího prostředí

3.3.1 Analýza obecného okolí

SLEPT analýza

Analýza SLEPT je pro každý podnikatelský subjekt velice důležitá především proto, že mu umožňuje identifikovat a sledovat jednotlivé dopady změn vnějšího prostředí, pocházející z konkrétních oblastí, kterými jsou: sociální faktory, legislativní faktory, ekonomické faktory, politické faktory a technologické faktory. Podnik je tak lépe připravený na budoucí vývoj případných jak pozitivních tak i negativních faktorů.

Dobře zpracovaná SLEPT analýza představuje pro sledovaný podnik soubor externích vlivů, které mohou předem uživatele upozornit na případnou reálnou **hrozbu (T)** či **příležitost (O)**.

S – Social - Sociální faktory

Sociální faktory hrají především v oboru poskytování služeb jednu z klíčových rolí. Důvody, proč tyto faktory společnost přímo ovlivňují, plynou právě z předmětu podnikání. Existence Salónu je totiž přímo závislá na poptávce koncových zákazníků, se kterou úzce souvisí životní úroveň obyvatelstva v oblasti, ve které podnik působí.

Mezi významné sociální faktory, které firmy poskytující kosmetické služby ovlivňují, patří například: demografické prostředí, geografické rozložení, životní úroveň obyvatelstva.

Životní úroveň (O1) obyvatelstva v místě podnikání je pro firmu jednou z nejdůležitějších faktorů. V dnešní době představují služby velký podíl spotřebitelských košů zákazníků. Trendem doby je péče o sebe a své tělo a klienti vynakládají nemalou část svých prostředků pro tyto účely.

Vzhledem ke skutečnosti, že poskytování kosmetických služeb není koncovými uživateli vnímáno jako služba nezbytná, závisí existence podniku přímo na vývoji životní úrovně obyvatelstva v místní lokalitě. Zájem zákazníků, ochota a schopnost zaplatit za tyto služby je stěžejním faktorem pro další rozvoj a budoucnost Salónu.

Schopnost zaplatit souvisí také s nezaměstnaností, kterou se diplomová práce zabývá blíže v ekonomických faktorech.

L - Legislativní faktory

Každý podnik působící na trhu v České republice je nesporně ovlivněn její platnou legislativou. Provozovatelky Salónu se týkají změny sazby daně, Zákon o ochraně spotřebitele, Zákon č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání.

Sazby daně

Základní sazba daně DPH činí od ledna 2013 21%, snížená sazba daně pak 15%. Aktuálně je navrhována novela Zákona o DPH, která navrhuje zavedení druhé snížené sazby DPH ve výši 10%, která by byla uvalena na léky, knihy a dětskou výživu. Základní sazba daně a první snížená sazba daně by měly zůstat v původním znění. Případné **zvýšování DPH (T1)** a tím i automatické zvýšení cen služeb a zvýšení nákladů znamená pro podnik jednoznačnou hrozbu.

Zákon č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání

Upravuje především podmínky pro živnostenské podnikání a podmínky pro kontrolu jejich dodržování. Obsahuje definici živnosti, její založení, zrušení a zvláštní podmínky pro provozování živnosti.

Zákon o ochraně spotřebitele

Zákon č. 634/1992 Sb. upravuje některé podmínky podnikání, které jsou významné pro ochranu spotřebitele.

P – Politické faktory

Pro provozování podnikatelských činností je velice důležitý i efektivní chod politicko-právní soustavy státu. Klíčovou roli hrají například stabilní politická situace, změny v legislativě, schodek rozpočtu, důchodová reforma atd. V roce 2014 zajímaly Salón především výsledky komunálních voleb, které proběhly v říjnu. Při účasti 35,19% si třebsčtí občané zvolili politické strany v tomto pořadí, na prvním místě se umístila KSČM, druhé místo obsadily ČSSD, ANO 2011, ProTR, KDU-ČSL.

Mezi nejčastěji skloňované politické problémy ve městě Třebíči nepochybně patří politika snižování nezaměstnanosti a nízkých platů. Důvodem vysoké nezaměstnanosti je zrušení nebo omezení velkých výrobních podniků, jako například BOPO, Uniplet, Elitex, ZON. Výstavba jaderné elektrárny Dukovany má na vysokém podílu nezaměstnanosti také svůj podíl. Velká část obyvatelstva je nucena řešit tuto situaci dojížděním za prací do Jihlavy vzdálené asi 40 km nebo do 60 km vzdáleného Brna.

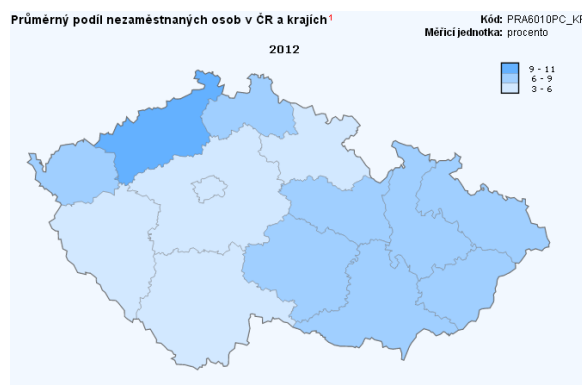
E - Ekonomické faktory

Ekonomický rozvoj země ovlivňuje každou firmu. Vývoj ekonomické situace v České republice je závislý jak na samostatné ekonomice země, tak na ekonomickém vývoji ostatních zemí světa.

Pro analýzu ekonomických faktorů ovlivňujících firmu D.B. Art – Dagmar Bencová jsem vybrala několik ukazatelů, které jsou dle mého názoru pro sledovanou firmu nejdůležitější. Vývoj nezaměstnanosti v Třebíči a nejbližším okolí, vývoj cen energií a nájmu, hospodářský cyklus.

Vývoj nezaměstnanosti

Nezaměstnanost v České republice činila dle dostupných údajů Českého statistického úřadu pro rok 2012 6,76%. V kraji Vysočina se ve stejném období pohybovala celková nezaměstnanost ve výši 6,72%. Pro lepší názornost uvádím na Obrázku č. 15 strukturu celkové nezaměstnanosti dle krajů. Z obrázku jasně vyplývá skutečnost, že v roce 2012 na nejvyšších příčkách nezaměstnanosti skončil Ústecký kraj (10,00%), střední příčky potom obsadily kraje: Moravskoslezský (8,47%), Olomoucký (8,08%), Karlovarský (8,00%), Jihomoravský (7,48%), Liberecký (7,35%), Vysočina (6,72%), Zlínský (6,95%), Pardubický (6,22%), nejlépe jsou na tom naopak kraje: Jihočeský (5,70%), Královéhradecký (5,70%), Středočeský (5,69%), Plzeňský (5,44%) a Praha (3,85%).



Obrázek 15: Průměrný podíl nezaměstnaných osob v ČR a krajích

Zdroj: <http://www.czso.cz>

V posledních letech se nezaměstnanost stává zcela právem často skloňovaným pojmem. Faktor neustále rostoucí nezaměstnanosti v České republice se projevuje téměř ve všech odvětvích. Pro sledovaný podnik a obecně pro podniky věnující se poskytování služeb může **zvyšující se nezaměstnanost (T2)** mít až fatální následky. Hlavním důvodem je skutečnost, že lidé nevnímají konkrétně služby v oblasti kosmetiky jako nezbytnou potřebu. V případě rostoucí nezaměstnanosti v kraji by hrozila reálná skutečnost přehodnocení spotřebitelského koše obyvatelstva, a s tím by mohlo dojít i ke snížení počtu stávajících i nových klientů a snížení tržeb.

Vývoj cen energií a nájmu

Každoročně se zvyšující **ceny nájmu, elektřiny, plynu a vody (T3)**, které firma pro své podnikání bezesporu potřebuje, jsou příčinou zvyšování cen za jednotlivé služby. Důvodem je skutečnost, že stále se zvyšující náklady nutí podnikatele promítat jejich dopad i do ceníku nabízených služeb.

Hospodářský cyklus

Všechny podnikatelské jednotky podnikající na území ČR přímo nebo nepřímo ovlivňuje hospodářský cyklus, ve kterém se země nachází. Z údajů, které v lednu 2013 publikovalo Ministerstvo financí České republiky v Makroekonomické predikci České republiky, se recese způsobená hospodářskou krizí, ve které se ČR nachází od přelomu let 2008/2009 bude i nadále mírně prohlubovat. Tato skutečnost znamenala pro Salón nečekané obtíže, protože značná část obyvatelstva v těchto letech dospěla ke snaze více

spořit a tak služby v oblasti kosmetiky zaznamenaly nemalou ztrátu v počtu svých klientů.

T - Technologické faktory

Tempo *rozvoje technologických faktorů (O2)* je pro Salón velice důležitý. V dnešní době je pro každý podnik z pohledu marketingu nezanedbatelný, jak uvádí Keřkovský 2009, například: rozvoj internetu a rozmach mobilních sítí atd.. Pro sledovaný Salón je stěžejním i vývoj nových produktů a technologií. Tyto inovace jsou pro podnik, působící v oboru kosmetických služeb, velice důležité. Mohou výrazně usnadnit a urychlit práci a jsou vyvíjeny tak, aby byly šetrnější k životnímu prostředí. Pokud by podnik nereagoval na změny v této oblasti, vystavoval by se vysokému riziku odchodu stávajících zákazníků ke konkurenci.

3.3.2 Analýza oborového okolí

Analýza trhu

Za posledních několik let prošly služby v oboru manikúra, pedikúra a kosmetika značným rozvojem. Trendem dnešní doby se stává potřeba ze strany nakupujících, stále více klientů, kteří tyto služby vyhledávají, žije velmi hektickým životem, proto se chtějí nechat hýčkat a rozmazlovat sebe i své tělo. Konečným výsledkem je potřeba uvolnění, relaxace a sebeuspokojení.

Trh služeb na poli manikúry, pedikúry a kosmetiky je ve městě Třebíči nasycený. Důvodem je mnoho drobných živnostníků, kteří tyto služby nabízejí (včetně vietnamských obchodníků), dostupnost těchto služeb i v domácím prostředí. V posledních letech je také obor kosmetiky velmi často vyhledávaným rekvalifikačním kurzem v rámci programů snížení nezaměstnanosti. Pro sledovaný podnik mohou *rekvalifikační kurzy (O3)* a zájem o ně představovat nejenom hrozbu, ale také příležitost pro možnost jejich zajišťování v rámci podniku.

Stěžejními zákazníky firmy jsou ženy ve věkové kategorii od 15 – 64 let. Muži nabízených služeb Salónu využívají také, ale jejich procentuální zastoupení je minimální, proto jim nebude při této analýze věnována přílišná pozornost.

Z údajů Českého statistického úřadu je zřejmé, že kraj Vysočina vykazuje ke dni 31.12.2012 celkem 151 965 žen výše uvedené věkové skupiny. Z celkového počtu obyvatel kraje Vysočina (511 207 obyvatel) je cílový segment zastoupen 30%.



Graf 2: Počet obyvatel kraje Vysočina

Zdroj: vlastní zpracování

Pozn.: pod pojmem ostatní jsou zahrnuty ženy nepatřící do cílového segmentu a muži.

Pro potřeby analýzy této diplomové práce se zaměřím na menší oblast trhu – město Třebíč. Z dostupných údajů na Regionálním informačním servisu – RIS je zřejmé, že cílová část žen ve městě Třebíči je zastoupena ke dni 31.12.2012 počtem 11 884. Z celkového počtu obyvatel ve městě k témuž dni (37 324 obyvatel) můžeme tedy hovořit o 32% zastoupení na tomto trhu.



Graf 3: Počet obyvatel města Třebíč

Zdroj: vlastní zpracování

Pozn.: pod pojmem ostatní jsou zahrnuty ženy nepatřící do cílového segmentu a muži.

Porterova analýza

Analýza oborového okolí bývá často spojována s Michaellem Porterem. Porter ve svém modelu definoval pět stěžejních konkurenčních sil, které výrazně ovlivňují strategické rozhodování podniků. Těmito silami, jak je již výše uvedeno, jsou: rivalita mezi existujícími konkurenty na trhu, riziko vstupu potenciálních konkurentů, smluvní síla kupujících, hrozba substitučních výrobků nebo služeb a smluvní síla dodavatelů.

Rivalita mezi existujícími konkurenty na trhu

V roce 2003, kdy paní Bencová začínala ve svém oboru podnikat, působilo v Třebíči pouze několik drobných podnikatelských subjektů. Konkurence byla tedy téměř zanedbatelná, od té doby prošel trh nabízející kosmetické služby dynamickým rozvojem. Především v oblasti manikérských služeb zaznamenává podnikání v posledních asi sedmi až osmi letech významný „boom“, který je způsoben módním trendem. Ten se do České republiky dostává z Německa.

Díky tomuto trendu začal být trh velice atraktivní příležitostí pro drobné podnikatele. Subjekty, které nabízejí všechny služby jako Salón D.B. Art jsou Studio Maja a studio Mirka. Studio Maja je pro paní Bencovou největším konkurentem. Mimo kosmetiky, manikúry a pedikúry poskytuje také kadeřnické služby nebo body styling.

Nezanedbatelným konkurentem jsou v současné době pro obor manikúry a pedikúry i **vietnamští obchodníci (T4)**, kteří si díky zavedení velmi nízkých cen, získali velkou část zákazníků. Tato skutečnost se stala pro již zavedené podnikatele ohrožením. Za nízkými cenami bohužel stojí z velké části kvalita materiálů a provedení. Postupem času se tedy část klientů začala vracet zpět.

Hrozba vstupu potenciálních konkurentů

Hrozba vstupu nových firem je relativně velká. V současné době je stále více žen, které jsou ochotné za kosmetické služby vydat významnou část svých volných prostředků. To představuje pro podnikatele velice zajímavou příležitost. Z důvodu snižování nezaměstnanosti je také tento obor často nabízen mezi rekvalifikačními kurzy. Důvodem je poměrně **snadný vstup na trh (T5)**, který představuje pro získání

živnostenského listu pouze střední školu v oboru, nebo rekvalifikační kurz a praxi u odborného vedoucího v horizontu jednoho roku. Zároveň ve svých počátcích nevyžaduje příliš vysoké investice. Je však nutné také zohlednit, že řada konkurentů je z důvodu nedostatku zákazníků nucena svoji činnost ukončit. V tomto okamžiku je tedy velice důležité umění odlišení se od konkurence, například kvalitou, image, příjemným prostředím a získat si tak co nejvyšší podíl na trhu zákazníků.

Smluvní síla kupujících

Konkurence se stejnou nabídkou služeb v oblasti podnikání Salónu D.B. Art je poměrně silná. Vyjednávací síla zákazníků má tedy především z tohoto důvodu velkou sílu. Firma je tedy nucena neustále a pravidelně sledovat vývoj na trhu konkurentů a velice pružně na něj reagovat. Salón však disponuje za dobu svého působení i portfoliem stálých a k podniku loajálních zákazníků, kteří se rádi vracejí. Proto je vyjednávací síla silnější u skupiny nových zákazníků.

Příležitostí pro podnik by mohla být originalita služeb, které poskytuje. Podnikatelka dle dostupných zdrojů jako jediná v republice umožňuje svým klientům inovaci spočívající v zasazení diamantu do nehtové modeláže. To je umožněno díky *spolupráci se společností Antwerp Investment, s.r.o. (O4)*. Další oblast pro příležitost by mohla být v možné *spolupráci s jinými subjekty (O5)*, například svatebními Salóny, půjčovnami večerních šatů aj., aktivní *účast na veletrzích (O6)* umožní zvýšení povědomí o existenci Salónu u kupujících.

Hrozba substitučních výrobků a služeb

Hrozba substitutů v oblasti poskytování těchto služeb nepředstavuje pro firmu příliš významnou roli.

Smluvní síla dodavatelů

Hlavními dodavateli jsou firmy CUCCIO a CND Shellac. Při poskytování služeb Salón používá především výrobky těchto značek. S oběma společnostmi má paní Bencová uzavřenou smlouvu, která díky množstevním slevám umožňuje výhodnější podmínky při odběru zboží. Pro používání výrobků CND Shellac byla dokonce nejprve nutná

certifikace, kterou paní Bencová získala v roce 2012. Oblast poskytování kosmetických služeb prošla za 11 let působení Salónu na trhu prudkým rozvojem. To je způsobeno především zvýšeným zájmem ze strany zákazníků. Tento zájem připisují především trendu „starání se o svůj zevnějšek“, který je spojen také se změnou životního stylu obyvatelstva. Proto se na trhu vyskytuje také velký počet kosmetických výrobců. Vyjednávací síla dodavatelů proto není zvlášť silná, neboť koncový spotřebitel má mnoho možností. To představuje pro analyzovaný podnik do značné míry výhodu.

Zhodnocení příležitostí a hrozeb – dílčí SWOT analýzou

Tabulka 2: Dílčí SWOT analýza a hrozby

Příležitosti – O	Hrozby - T
Životní úroveň obyvatelstva (O1)	Zvýšení DPH a tím i nutnost zdražení služeb (T1)
Rozvoj technologických faktorů (O2)	Zvýšení nezaměstnanosti v místě podnikání (T2)
Rekvalifikační kurzy (O3)	Zvyšování nákladů v oblasti energie (T3)
Spolupráce se společností Antwerp Investment s.r.o. (O4)	Vietnamští obchodníci (T4)
Spolupráce s jinými subjekty (např. svatební Salón, půjčovna večerních šatů, módní butiky aj.) (O5)	Snadný vstup konkurentů na trh (T5)
Veletrhy (O6)	

Zdroj: vlastní zpracování

3.4 Analýza vnitřního prostředí

Vnitřní prostředí představuje soubor vlivů, které je firma schopná svým jednáním přímo a vědomě ovlivňovat. Analýza vnitřního prostředí umožní uvědomění si **silných (S)** a **slabých stránek (W)**.

3.4.1 Analýza současné strategie a cílů

Salón D.B. Art v průběhu své podnikatelské činnosti nemá zpracovanou **žádnou marketingovou strategii (W1)**, podle které by efektivněji dosahoval svých předem stanovených cílů. Tato skutečnost představuje pro analyzovaný podnik jednoznačně slabou stránku.

Důvod založení Salónu byl z pohledu provozovatelky předpoklad potenciálu na trhu v oblasti manikérských a pedikérských služeb. S postupným rozvojem na tomto trhu podnikatelka rozvinula svůj Salón ještě o provoz kosmetického studia. Majitelka předpokládala konkurenční výhodu v oblasti centralizace třech služeb oboru v jednom místě. V současné době se podnikatelka potýká s problémem stagnace přílivu nových klientů.

Z provedeného dotazníkového šetření vyplývá, že jsou klientky informovány v největší míře o samotné existenci podniku na základě doporučení. To může být způsobeno *nedostatečnou reklamní marketingovou kampaní (W2)*.

Pro další roky si podnik klade za největší cíl rozšířit svoji klientelu a povědomí o společnosti. Zvyšování tržního podílu s sebou přinese také zvýšení ročního obrátu.

3.4.2 Marketingový výzkum

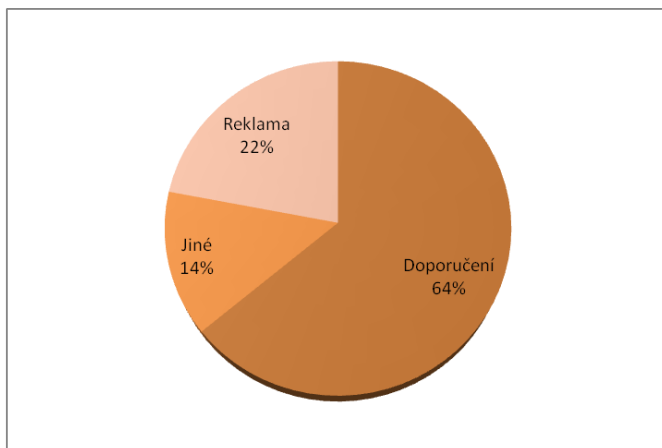
Dotazníkové šetření bylo pro potřeby diplomové práce provedeno ve spolupráci s paní Bencovou. Ze sedmdesáti oslovených respondentů na níže uvedené otázky odpovědělo padesát klientů, což představuje 71% účast. Dotazník obsahuje 10 otázek. Výsledky dotazníku byly zpracovány pomocí kontingenční tabulky, kterou spolu s dotazníkem přikládám přílohou.

Vyhodnocení dotazníku

Otázka č. 1: Z jakých zdrojů jste se dozvěděl/a o službách Salónu D.B. Art?

Z odpovědí respondentů vyplývá, že nejvyšší podíl (64%) klientů navštívil Salón na základě doporučení. Skutečnost spokojených zákazníků, kteří doporučují služby svým známým, představuje pro podnik silnou stránku, které je zapotřebí využít. Toho podnik dosáhne zkvalitňováním služeb a další certifikací v oblasti. Skutečnost, že na základě reklamy se rozhodlo navštívit Salón 22% klientů, pravděpodobně nasvědčuje nedostatečné marketingové kampani.

Graf 4: Zdroj informovanosti o službách podniku

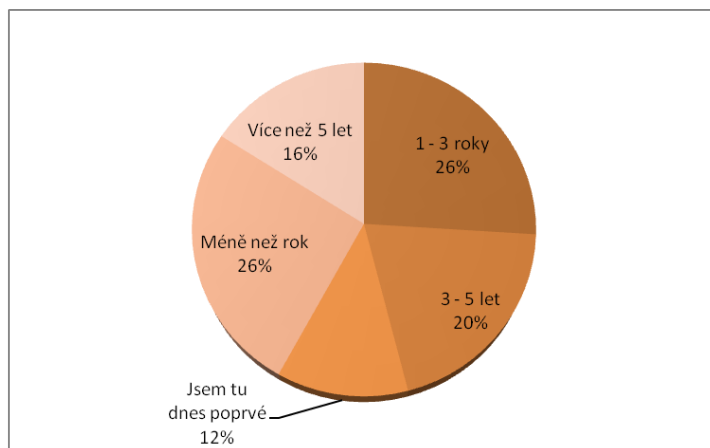


Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Otázka č. 2: Jak dlouho již využíváte služeb Salónu D.B. Art?

V kategoriích méně než rok a jsem tu dnes poprvé se nachází podíl 38% dotazovaných klientů. Na základě průzkumu potenciálu trhu má podnik možnost tyto kategorie klientů i nadále zvyšovat, což si také klade s novou marketingovou strategií za cíl. Skutečnost, že 62% respondentů je dlouhodobými klienty Salónu, pouze dokazuje jejich loajalitu. Podnikatelka, by neměla opomínat ani tuto skupinu klientů a při nově zvolené marketingové strategii loajálnost k podniku odměnit.

Graf 5: Doba využívání služeb Salónu

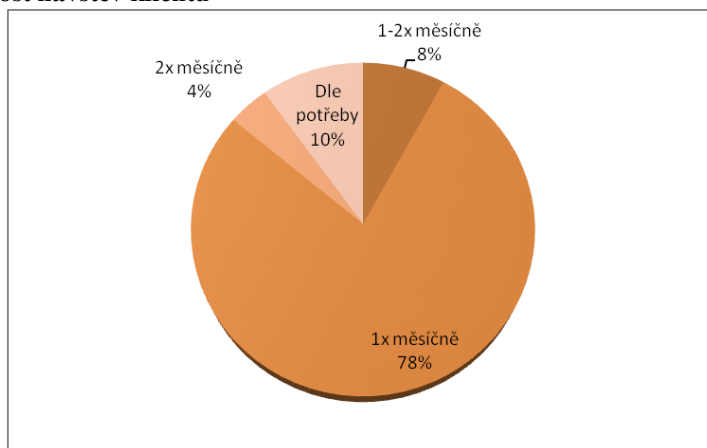


Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Otázka č. 3: Jak často navštěvujete Salón D.B. Art?

Největší počet klientů (78%) využívá služeb 1x měsíčně.

Graf 6: Pravidelnost návštěv klientů

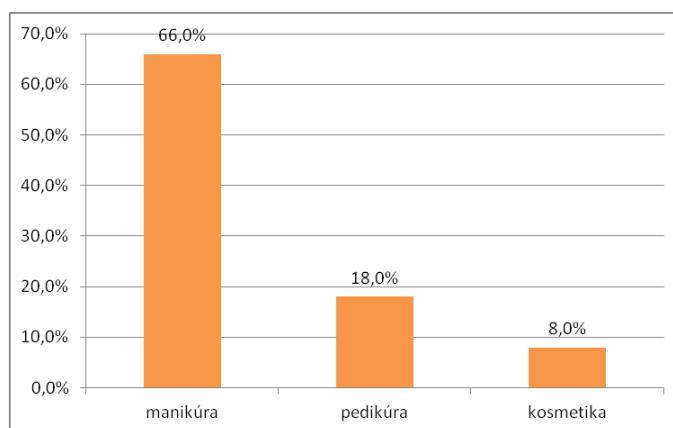


Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Otázka č. 4: Jaké služby využíváte v současné době?

Otázka číslo čtyři pouze potvrzuje fakt, že aktuálně je hlavní službou, která generuje zásadní část tržeb manikúra. Kosmetika, jak je již uvedeno výše je pouze doplňkovou službou, kterou v současné době využívá pouze 8% dotazovaných klientek.

Graf 7: Struktura využívaných služeb

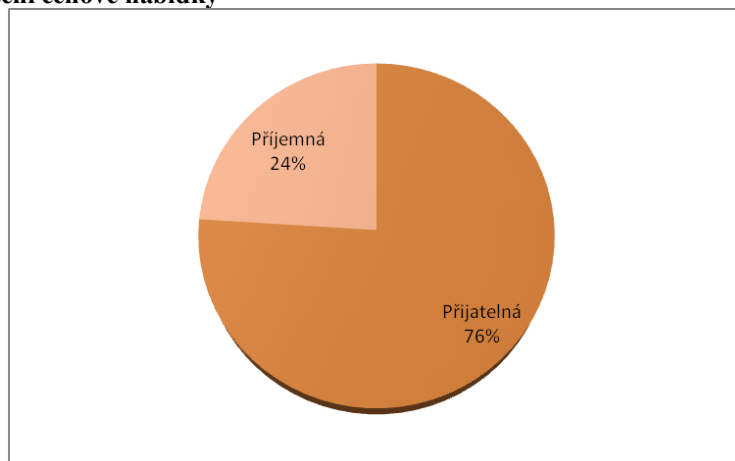


Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Otázka č. 5: Jak hodnotíte cenovou nabídku studia?

Nikdo z dotázaných respondentů neoznačil cenovou nabídku za nepřijatelnou. V případě potřeby se tedy podnik nemusí při případné manipulaci s cenovou nabídkou příliš obávat velkého odlivu ze strany klientů.

Graf 8: Zhodnocení cenové nabídky

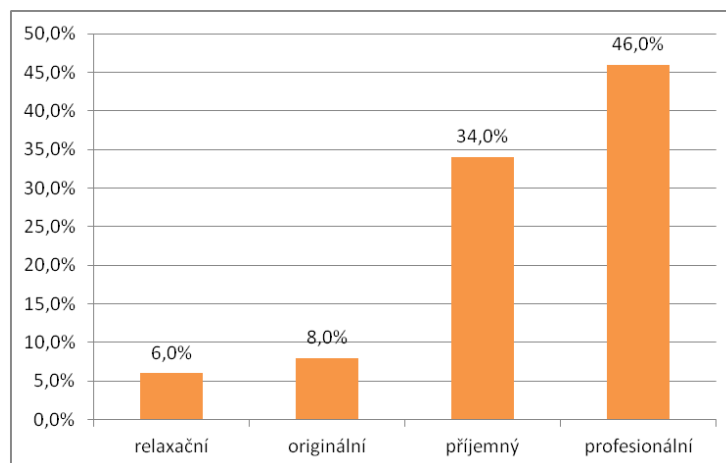


Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Otázka č. 6: Jaký máte celkový dojem ze studia D.B. Art?

Na otázku číslo šest, spočívající v působení podniku na klienty. Odpovědělo celých 46 % dotázaných, že považuje Salón za profesionální, 34% klientů má příjemný celkový dojem z podniku a jeho služeb. Na základě těchto odpovědí můžeme profesionalitu považovat za silnou stránku Salónu.

Graf 9: Celkový dojem studia na klienty



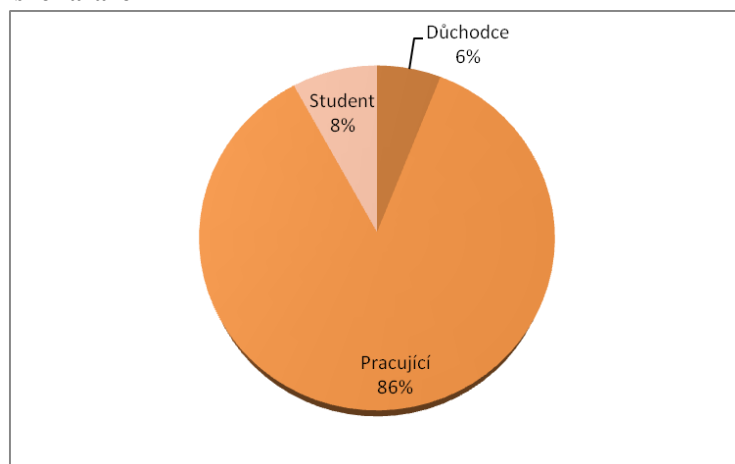
Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Otázka č. 7, 8: Vaše společenské zařazení

Otázky sedm a osm se věnují společenskému zaměření klientů. Fakt, že manikérské, pedikérské a kosmetické služby využívají především ženy demonstruje skutečnost,

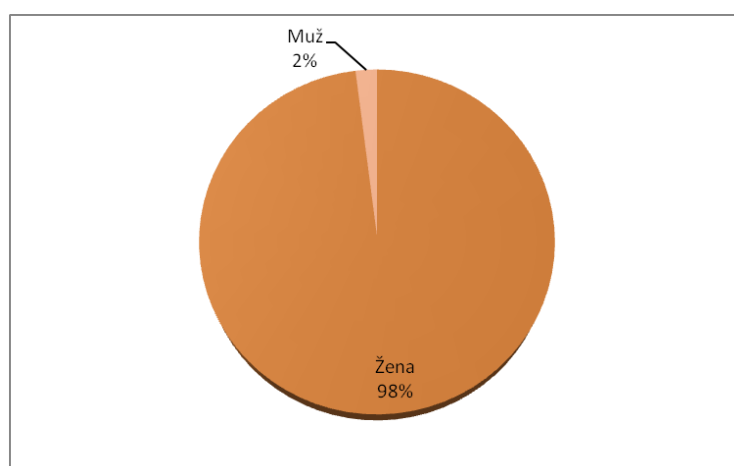
že 98% dotazovaných klientů jsou ženy. V 86% zaměstnané ženy. Z tohoto důvodu by mohla být pro podnik hrozbou zvyšující se nezaměstnanost v oblasti působení.

Graf 10: Společenské zařazení



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Graf 11: Poměr žen a mužů - respondentů

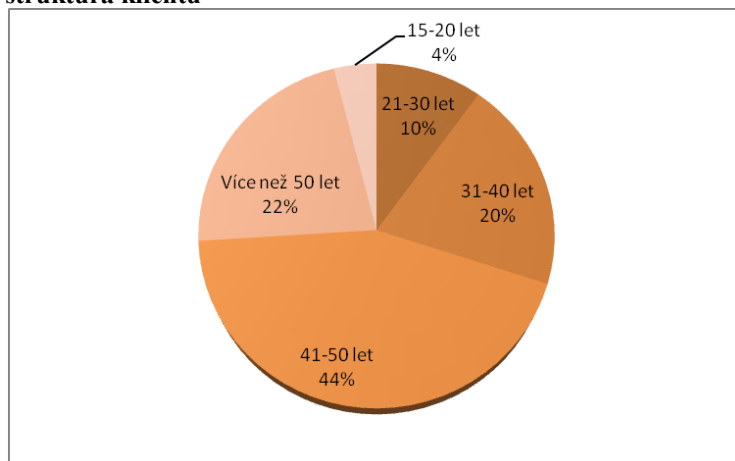


Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Otázka č. 9: Jaký je Váš věk?

Skladba věkové struktury klientů je následující, nejmenší podíl (4%) jsou mladí studující ve věku 15 – 20 let, skupinu 21 – 30 let prezentuje zastoupení ve výši 10%, klienti ve věku 31 – 40 let obsadili třetí příčku s 20%, nejpočetnější skupinou (44%) jsou klienti ve věkové struktuře 41 – 50 let, klienti s více jak 50 lety mají 22% podíl v návštěvnosti Salónu.

Graf 12: Věková struktura klientů

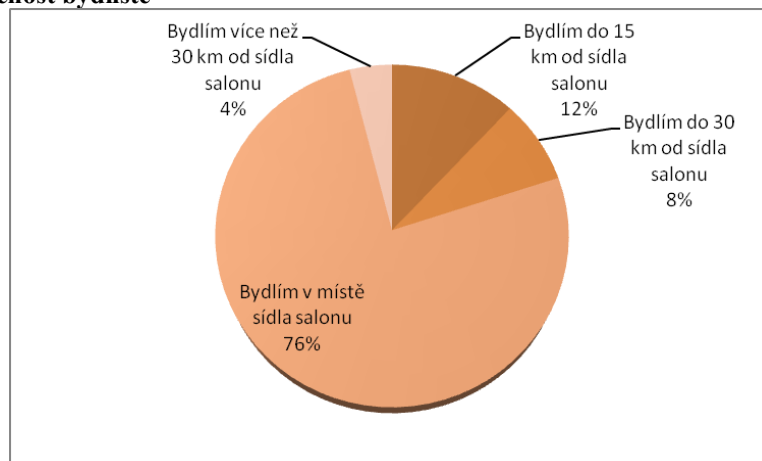


Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Otázka č. 10: Vzdálenost Vašeho bydliště od sídla Salónu D.B. Art?

Otázka číslo deset potvrzuje skutečnost, že pro podnik je nejdůležitějším aspektem, který musí sledovat situace ve městě Třebíči a jejím nejbližším okolí. I když někteří klienti jsou ochotni za kvalitními službami dojíždět i značné vzdálenosti, je jejich celkový počet prakticky zanedbatelný. Proto je nutné zaměřovat se při dalším zkoumání tržního prostředí především na lokální trh.

Graf 13: Vzdálenost bydliště



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

3.4.3 Marketingový mix

Marketingový mix se u služeb skládá z tzv. „7 P“. Mezi těmi se nachází product, place, price, promotion, people, physical evidence a processes. Dobře zpracovaný a nastavený

marketingový mix může pro podnikatelskou jednotku představovat silnou konkurenční výhodu na trhu.

Jednotlivé prvky marketingového mixu jsou blíže rozpracovány a identifikovány v této diplomové práci níže.

Product - výrobek

Products neboli výrobky jsou v případě Salónu D.B. Art konkrétní poskytované služby jako jsou manikúra, pedikúra a kosmetické služby.

Manikúra

V oblasti manikúry jsou konkrétními produkty následující služby: nehtová modeláž s prodloužením nebo bez prodloužení za pomoci acrylu, doplnění modeláže, samostatné odstranění acrylové modeláže, základní manikúra, přírodní manikúra, lakování nehtů, zábal rukou, peeling a masáž rukou. Jako doplňkovou službu Salón nabízí zdobení nehtů a z dostupných zdrojů zatím jako jediný Salón umožňuje náročným zákaznicím i možnost zasazení diamantu do nehtové modeláže.

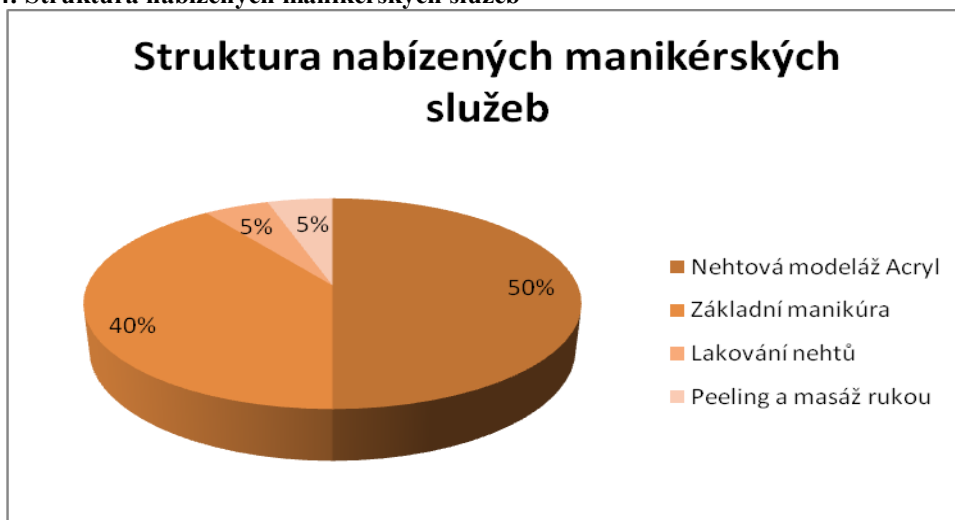
Základem této služby je zákaznická potřeba mít upravené ruce a nehty na rukou. Jako doplňkovou službu lze chápat odborné poradenství týkající se péče o ruce dle individuálních možností zákazníka nebo poradenství v oblasti úpravy tvaru nehtů, lakování a barevné typologie.

Při zaměření se na jednotlivé cykly produktů se ve fázi zavádění nachází především doplňková služba v podobě možnosti – „zasazení diamantu do nehtové modeláže“. Ve fázi růstu se zcela jistě nachází nehtová modeláž Acryl. Ve fázi zralosti pak můžeme naléznout základní a přírodní manikúru.

Tabulka 3: Struktura využití nabízených manikérských služeb

Služba	Struktura prodeje služby v %
Nehtová modeláž Acryl (kompletní modeláž, doplnění modeláže, odstranění modeláže)	50%
Základní manikúra (přírodní manikúra, zábal, Shellac)	40%
Lakování nehtů	5%
Peeling a masáž rukou	5%

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 14: Struktura nabízených manikérských služeb

Zdroj: vlastní zpracování

Pedikúra

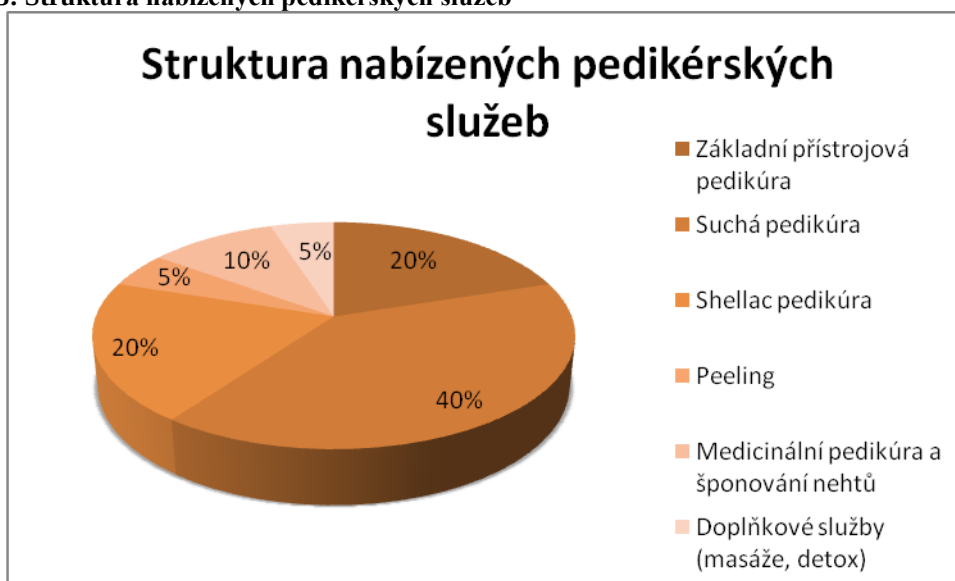
Pedikúra nabízí pod pojmem produkty tyto služby: základní přístrojová pedikúra, suchá pedikúra, Shellac pedikúra, peeling, medicínální pedikúra a šponování nehtů. Jako doplňkové služby jsou dále nabízeny – lakování, zábal, ošetření nehtů postižených mykózou, ošetření kuřích ok aj.

Z pohledu vývoje životních cyklů je u Salónu D.B. Art ve fázi zavádění Shellac pedikúra. Ve fázi zralosti pak základní přístrojová pedikúra a základní suchá pedikúra.

Tabulka 4: Struktura využití nabízených pedikérských služeb

Služba	Struktura prodeje služby v %
Základní přístrojová pedikúra	20%
Suchá pedikúra	40%
Shellac pedikúra	20%
Peeling	5%
Medicinální pedikúra a šponování nehtů	10%
Doplňkové služby (masáže, detox)	5%

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 15: Struktura nabízených pedikérských služeb

Zdroj: vlastní zpracování

Kosmetika

V případě kosmetiky je poskytování služeb zaměřeno na cíl uspokojení zákaznické potřeby – mít upravenou pleť ať již na obličeji či dekoltu, v další fázi jsou to doprovodné služby jako depilace, úprava obočí, barevná typologie, naučit umění líčit se aj. Kosmetický Salón D.B. Art nabízí v současné době následující služby: kompletní ošetření obličeje, krku a dekoltu, epilace celého těla teplým voskem, líčení (denní, večerní, svatební, barevné trendy), různé druhy masáží, zábaly, kurzy líčení, terapie bioprotonovou lampou.

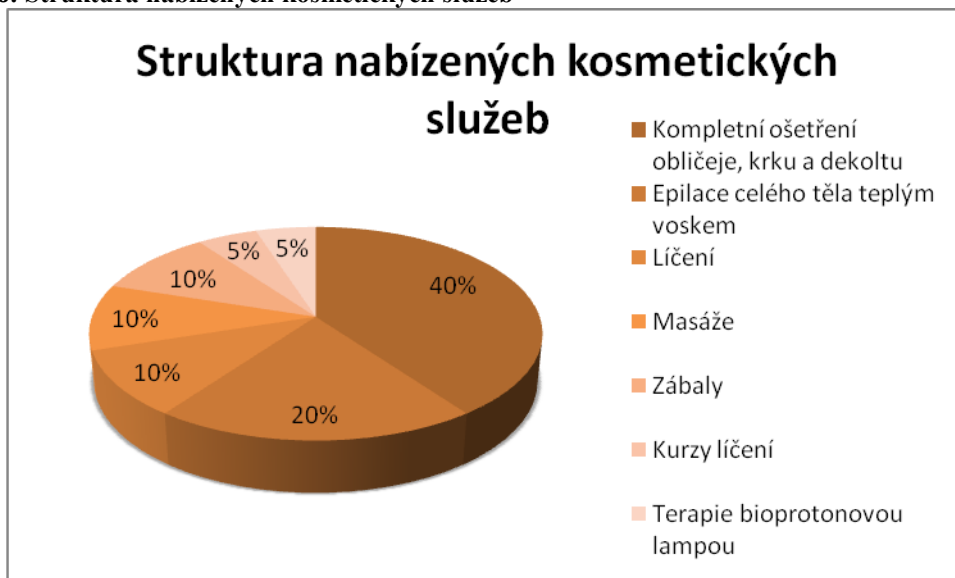
Ve fázi zralosti se nacházejí například tyto služby – masáž obličeje a dekoltu, úprava obočí, barvení řas, depilace pomocí vosku. Oproti tomu terapie bioprotonovou lampou je ve svém oboru ve fázi zaváděcí. Jedná se o službu, která není pro zákazníky až tak známá, a proto je zapotřebí pro její propagaci věnovat vyšší pozornost.

Tabulka 5: Struktura využití nabízených kosmetických služeb

Služba	Struktura prodeje služby v %
Kompletní ošetření obličeje, krku a dekoltu	40%
Epilace celého těla teplým voskem	20%
Líčení	10%
Masáže	10%
Zábaly	10%
Kurzy líčení	5%
Terapie bioprotonovou lampou	5%

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 16: Struktura nabízených kosmetických služeb



Zdroj: vlastní zpracování

Price - cena

Nastavení politiky cen je v oboru služeb jednou z velice důležitých bodů. Pokud jsou ceny nastaveny moc nízko, podnik si nedokáže sám na sebe vydělat. V opačném případě

zase dochází k odlivu zákazníků k levnější konkurenci. Níže je uvedeno srovnání cen služeb Salónu D.B. Art a hlavních konkurentů v místě podnikání.

Pro porovnání cen byly vybrány po konzultaci s paní Bencovou dva největší konkurenti působící v Třebíči. Oba konkurenti splňují následující kritéria: portfolio jejich služeb obsahuje manikúru, pedikúru, kosmetiku a masáže. Většina živnostníků v Třebíči podnikajících v oblasti manikérských, pedikérských a kosmetických služeb nezajišťuje všechny služby v jednom podniku. **Koncentrace služeb (S1)** v jedné provozovně znamená pro podnik silnou konkurenční výhodu. Většina živnostníků podnikajících v Třebíči totiž poskytuje jednotlivé služby odděleně. Centralizace služeb může pro klientky v dnešní hektické době znamenat značnou úsporu času, která by mohla převážet i případné vyšší náklady služeb.

Konkurenti nabízejí stejné nebo podobné portfolio služeb jako Salónek D.B. Art. Uvedené ceny slouží spíše jako orientační, neboť ve všech případech záleží především na individuálních potřebách konkrétních zákazníků.

Tabulka 6: Porovnání cen v oblasti manikúry

Služby	Salón D.B. Art	Studio Maja	Studio Mirka
Nehtová modeláž Acryl	750 Kč	600 Kč	700 Kč
Základní manikúra	350 Kč	400 Kč	370 Kč
Lakování nehtů	90 Kč	100 Kč	100 Kč
Peeling a masáž rukou	300 Kč	250 Kč	300 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 7: Porovnání cen v oblasti pedikúry

Služby	Salón D.B. Art	Studio Maja	Studio Mirka
Základní přístrojová pedikúra	290 Kč	240 Kč	220 Kč
Suchá přístrojová pedikúra s programem SPA	350 Kč	400 Kč	200 Kč
Shellac + pedikúra	490 Kč	X	X
Peeling	250 Kč	300 Kč	280 Kč
Medicinální pedikúra a šponování nehtu	1 000 Kč	X	X

x – tyto služby podnik nenabízí

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 8: Porovnání cen v oblasti kosmetiky

Služby	Salón D.B. Art	Studio Maja	Studio Mirka
Kompletní kúra s masáží obličeje, krku a dekoltu	690 Kč	Od 700 Kč	od 600 Kč
Líčení	200 – 350 Kč	320 Kč	250 Kč
Masáže dle výběru 30 – 80 minut	250 – 600 Kč	130 – 550 Kč	70 – 500 Kč
Epilace voskem (dle části těla)	70 – 300 Kč	60 – 500 Kč	50 – 300 Kč
Zábaly	70 – 300 Kč	60 – 500 Kč	50 – 300 Kč
Kurzy líčení	70 – 300 Kč	60 – 500 Kč	50 – 300 Kč
Terapie bioprotonovou lampou	70 – 300 Kč	60 – 500 Kč	X

x – tyto služby podnik nenabízí

Zdroj: vlastní zpracování

Place - distribuce

V případě služeb hovoříme o přímé distribuční cestě, ta je poskytována přímo konkrétnímu zákazníkovi. S distribucí služeb souvisí i jejich typická vlastnost – tedy pojivost. Služba se nedá v žádném případě skladovat, užitek plynoucí ze služby čerpá koncový spotřebitel v době poskytování. V případě Salónu D.B. Art zákaznice dochází do prostor Salónu dle individuální domluvy s konkrétní zaměstnankyní. Objednávky probíhají osobně, nebo telefonicky. Objednací lhůta činí přibližně 1 – 2 týdny.

Vždy záleží na domluvě mezi klientkou a pracovnící. Salón se snaží maximálně **flexibilně přizpůsobit (S2)** časovým možnostem klientek, a tak je často možné se objednat i mimo oficiální pracovní dobu. Velkou výhodou pro podnik je **poloha studia (S3)**, které se nachází v prostorách hotelového komplexu Atom. Výhodou této skutečnosti je velká parkovací plocha, kterou hotel s ubytovací kapacitou asi 160 osob poskytuje a možnost jednorázového využití služeb hotelových hostů. Hotel Atom je od centra města situován asi 3 minuty jízdy autem, což pro sledovaný podnik představuje výhodu. Majitelka Salónu zvažovala i možnost poskytování služeb klientkám přímo u nich doma. Prozatím ale neuvažuje tento způsob distribuce realizovat.

Promotion – propagace

V počátcích svého podnikání majitelka nevynakládala na propagaci žádné prostředky. Hlavními důvody byla skutečnost, že před 11 lety v oboru nepůsobilo v okolí mnoho živnostníků a díky velkému zájmu ze strany klientů nebylo přílišné reklamy zapotřebí. Stejně tak jako u jiných podnikatelských oborů i toto okno příležitosti bylo zanedlouho podnikateli objeveno a vzhledem k prakticky žádným vstupním bariérám může na trh vstoupit jako konkurent prakticky kdokoli. Proto se marketing stává důležitou součástí pro odlišení se od konkurence. Na začátku roku 2014 byla realizována reklama prostřednictvím billboardů, která podnikatelce nepřinesla v podstatě žádnou přidanou hodnotu. Salón se aktivně účastní i jednorázových akcí v podobě svatebních veletrhů, soutěží aj.. Majitelka si je velmi dobře vědoma skutečnosti, že důležitou reklamou a vizitkou celého Salónu jsou spokojení koncoví zákazníci. Spokojenost klientů a informovanost veřejnosti na základě doporučení také dokazuje provedené dotazníkové šetření. Proto je na všechny služby, které Salón poskytuje kladen nárok vysoké **kvality a originality (S4)** provedení práce. Skutečnost, že se klienti o službách Salónu dozvídají především prostřednictvím doporučení však svědčí i o **nedostatečné informovanosti veřejnosti (W4)** o službách Salónu. Dále podnikatelka provozuje webové stránky www.studio-dagmar.cz o jejichž provoz se sama stará. **Webové stránky (W3)** jsou v současné době neaktuální.

People – lidé

V Salónu D.B. Art, jak je již několikrát zmíněno působí pro oblast manikúry přímo provozovatelka Salónu, pedikúra a kosmetika jsou zajišťovány na základě dohody o provedení práce. Majitelka si je vědoma, že pro to, aby byl její podnik konkurenceschopný a tak i prosperující, je zapotřebí kvalitních a profesionálních služeb. Proto se sama účastní široké škály kurzů a nadále se aktivně vzdělává. Zároveň další vzdělávání v oboru předpokládá i u zaměstnankyň působících pod její záštitou. V Salónu je kladen důraz na velmi příjemné a přátelské vystupování od všech zaměstnanců, **profesionalita a certifikace v oboru (S5)** je považována za samozřejmost.

Physical evidence – materiální prostředí

Materiální prostředí v marketingovém mixu představuje důkaz o vlastnostech dané služby. V případě sledovaného podniku má materiální prostředí podobu samotného Salónu. Prostředí provozovny je laděno do červené barvy a na první dojem vyvolává v zákazníkovi příjemné pocity. V čekací zóně mohou klienti nalézt fotodokumentaci pro lepší představu o výsledcích poskytnutých služeb.

Processes – procesy

Procesy jsou všechny činnosti a úkony, které přímo souvisí s manikúrou, pedikúrou, kosmetikou a masáží. Tyto procesy jsou poskytovány s dílčím cílem uspokojení potřeby zákazníka. Hlavní cíl je potom přeměna spokojeného zákazníka na zákazníka stálého.

3.4.4 McKinsey model – „7S“

V teoretické části jsou Kapitolou 3.6.1 popsány teoretické východiska modelu McKinsey. Nyní budou aplikovány na sledovanou firmu.

Strategy – strategie

Podnikatelka v současné době nemá zpracovanou žádnou podnikatelskou strategii, kterou by svými kroky sledovala. Za 11 let svého podnikání se zaměřovala především na kvalitu provedení své práce a budování dobrého jména svého podniku v očích stávajících klientů. Společnost proto prozatím byla více méně propagována pomocí sdělení kladných zkušeností klientů, neboli za pomoci buzz marketingu.

Structure – struktura

Salón D.B. Art – Dagmar Bencová patří do kategorie živností. Nejedná se tedy o společnost, ve které bychom mohli jednoznačně definovat formální organizační strukturu. V tomto případě má rozhodovací pravomoci a za celý chod zodpovídá jediná osoba, kterou je paní Bencová.

Systems – systémy

Porady se všemi zúčastněnými se konají jednou měsíčně v neformální podobě. Výstupem porad nejsou žádné formální zápisy. Porady mají formu rozhovoru všech zaměstnankyň a cílem porad je zkvalitnit poskytování služeb v rámci Salónu. Finanční kontrolu a provoz podniku si zajišťuje podnikatelka sama. Dle mého názoru při provozu podniku chybí stanovení cílů, které chce podnik sledovat.

Staff - spolupracovníci

Lidské zdroje Salónu sestávají z pedikérky, kosmetičky a manikérky. Jedná se tedy o velice malý kolektiv, který spojuje jeden důležitý aspekt, kterým je zájem o svoji práci a chuť dalšího zdokonalování se a sebevzdělávání. Neustálé ***sledování trendů v oboru (S6)*** považuje podnikatelka paní Bencová za jednu ze stěžejních podmínek pro dlouhodobý úspěch na trhu.

Style – styl

Spolupracovnice spojuje týmový duch, paní Bencová je ochotna a otevřena vyslechnout si návrhy a nápady na zlepšení od svých spolupracovnic. Dbá ale na to, aby zaměstnanci odváděli dobrou a kvalitní práci. Samozřejmostí je pak profesionální a příjemný přístup ke klientům.

Shared values – sdílené hodnoty

Komunikace funguje na velmi dobré úrovni, což připisuji skutečnosti malého kolektivu. Všichni zaměstnanci se ztotožňují s cílem sledovat a zabezpečovat spokojenost klientů, kteří podnik navštíví.

Skills – schopnosti

Všichni zaměstnanci se věnují poskytování konkrétní služby – manikúra, pedikúra, kosmetika a masáže. Nejvýznamnější osobností je ale provozovatelka podniku paní Dagmar Bencová. Paní Bencová udává podniku směr a image.

3.4.5 Analýza portfolia – BCG matice

Z důvodu, že není možné získat přesné informace v tomto oboru, pro tvorbu bostonské matice (BCG). Bude v této části práce využito informací získaných na základě odborného odhadu provozovatelky Salónu D.B. Art.

Na vertikální ose BCG matice je znázorněno tempo růstu trhu, které můžeme vypočítat, pokud budeme tržby aktuálního roku dělit tržbami roku předcházejícího. Horizontální osa zaznamenává relativní tržní podíl, který určuje konkurenceschopnost výrobku či služeb na trzích. Hlavním konkurentem je Studio Maja.

Jak je již výše v práci nastíněno, podnik lze rozdělit dle předmětu podnikání na tři samostatné podnikatelské jednotky: manikúra, pedikúra, kosmetika a masáže. V rámci manikúry Salón poskytuje následující služby: nehtová modeláž, základní manikúra, lakování nehtů, peeling a masáž rukou.

Druhá podnikatelská jednotka – pedikúra nabízí klientům následující služby: základní přístrojovou pedikúru, suchou pedikúru, shellac pedikúru, peeling, medicínální pedikúru a šponování nehtů a drobné doplňkové služby jako jsou například masáže nohou, detoxikační kúra aj.

Nejmladší a zatím pouze jen doplňková služba Salónu poskytující kosmetiku a masáže umožňuje svým klientům využití kompletního ošetření obličeje, krku a dekoltu, epilaci těla teplým voskem, líčení, masáže a zábaly, kurzy správného líčení a terapii bioprotonovou lampou.

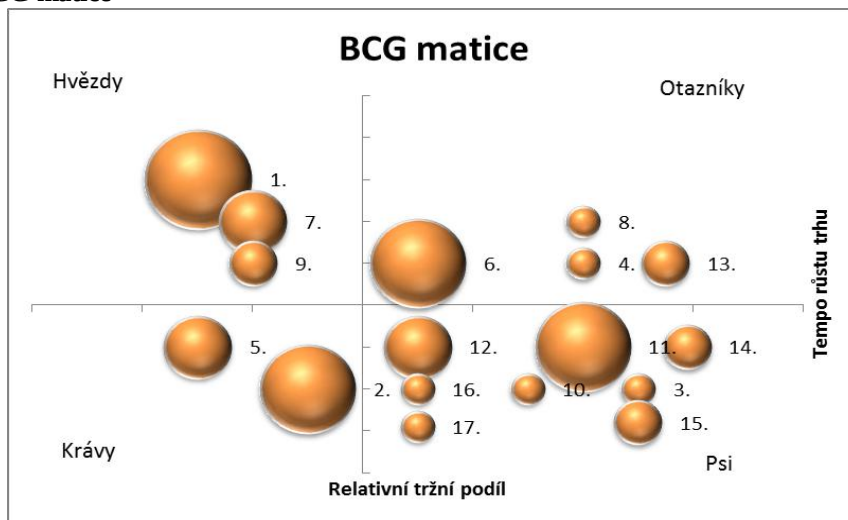
Tabulka 9: BCG matice poskytovaných služeb

Služba	Popis služby	Relativní tržní podíl	Tempo růstu trhu
1.	Nehtová modeláž Acryl (kompletní modeláž, doplnění modeláže, odstranění modeláže)	0,9	6
2.	Základní manikúra (přírodní manikúra, zábal, Shellac)	0,7	1
3.	Lakování nehtů	0,1	1
4.	Peeling a masáž rukou	0,2	4
5.	Základní přístrojová pedikúra	0,9	2
6.	Shellac pedikúra	0,5	4
7.	Suchá pedikúra	0,8	5
8.	Peeling	0,2	5
9.	Medicínální pedikúra a šponování nehtů	0,8	4
10.	Doplňkové služby (masáže, detox)	0,3	1
11.	Kompletní ošetření obličeje, krku a dekoltu	0,2	2
12.	Epilace teplým voskem	0,5	2
13.	Kurzy líčení	0,05	4
14.	Masáže	0,01	2
15.	Zábaly	0,1	0,2
16.	Líčení	0,5	1
17.	Terapie bioprotonovou lampou	0,5	0,1

Zdroj: vlastní zpracován

Jednotlivé údaje jsou dále zpracovány grafem č. 17 jako přehledná BCG matice, jejímž úkolem je identifikovat služby, do kterých je vhodné investovat dále a produkty, které pro Salón představují poněkud rizikový faktor. U rizikových služeb je pak na místě rozhodnout, zda nepředstavují pro podnik především negativní dopad v podobě nákladů.

Graf 17: BCG matice



Zdroj: vlastní zpracování

Hvězdy



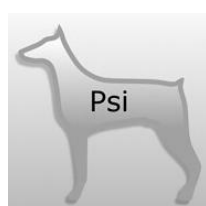
Produkty, nacházející se v segmentu hvězd se vyznačují vysokým tempem růstu trhu a velkým podílem na trhu. Snahou každého podniku je tyto produkty udržet v pozici hvězd co možná nejdéle. Mezi hvězdy nabídky služeb Salónu dle výše uvedené Tabulky č.9 nepochybně patří produkty 1., 7. a 9.

Dojné krávy



Dojné nebo také peněžní krávy jsou takové služby, které se vyznačují nízkým tempem růstu a vysokým podílem na trhu. Tyto produkty přinášejí firmě zisk, aniž by bylo nutné do nich mnoho investovat. Salón D.B. Art má aktuálně v segmentu dojných krav následující služby 2. a 5. Snahou firmy nepochybně bude tyto produkty v segmentu co nejdéle udržet.

Psi



Produkty, nacházející se v kategorii psů jsou charakteristické svým nízkým růstem trhu a malým podílem na trhu. V tomto segmentu můžeme nalézt nejvíce poskytovaných služeb. Důvodem

je v nejvyšší míře skutečnost, že se v tomto segmentu vyskytly především služby kosmetického Salónu. Pokud bude chtít podnikatelka využít silnou stránku – kterou je komplexnost vidím v podpoře kosmetiky jako doplňkové služby, případně dárku pro loajální zákazníky a tím zvýšení jejího podílu na poskytovaných službách. Další možností by bylo namísto kosmetiky provozovat například kadeřnictví. Musí mít však na paměti, že finanční podpora produktů v segmentu psů je pro podnik vysoce riziková.

Otazníky



Do skupiny otazníků můžeme zařadit služby, které jsou v podniku ve fázi nových produktů. Do těchto služeb můžeme řadit produkty skryté pod číslem 4., 6., 8. a 13.

3.4.6 Finanční situace podniku

Podnik vede od svého vzniku daňovou evidenci, která je upravena zákonem č. 586/92 Sb. o dani z příjmu fyzických a právnických osob. Tuto evidenci mohou vést fyzické osoby, jejichž obrat nepřesáhl ve sledovaném účetním období obrat 25 mil. Kč.

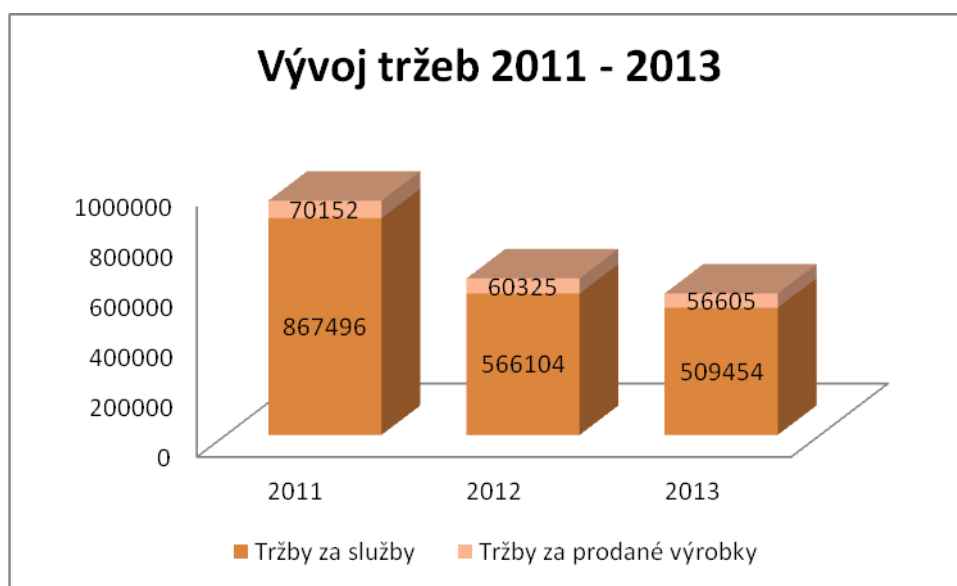
Cílem vedení daňové evidence je v první řadě zjištění výměru pro základ daně z příjmů. Ten zjistíme jako rozdíl mezi daňovými příjmy oproti daňovým výdajům. Účetní jednotka si vede peněžní deník pro záznam veškerých příjmů a výdajů. Pro evidenci majetkových stavů a závazků slouží většinou tzv. evidenční karty. V daňové evidenci se můžeme setkat s příjmy, které ovlivňují daňový základ např. veškeré tržby, přijaté zálohy a jiné. Dále pak evidujeme příjmy, které daňový základ neovlivňují, mezi ty patří jednorázové vklady podnikatelů, dotace, přijaté úvěry. Oproti tomu účtujeme výdaje ovlivňující daňový základ, těmi jsou výdaje sloužící pro nákup materiálu, úroky placené z úvěrů, poplatky pro bankovní účely, nájemné a tak dále. Mezi výdaje nedaňové potom můžeme zařadit splátky úvěru, osobní spotřebu podnikatelů, pořízení dlouhodobého majetku, výdaje na reprezentaci, poskytnuté dary.

Vývoj tržeb podniku v letech 2011 – 2013

Hlavní položku tržeb sledovaného podniku tvoří prodej služeb, doplňkovou složkou jsou pak tržby z prodeje skladového zboží. Vývoj tržeb v letech 2011 – 2013 uvádím v následujícím grafu.

Tržby ve sledovaných třech letech vykazují klesající tendenci. Aktuální údaje za rok 2014 nejsou v diplomové práci uvedeny z důvodu nedostupnosti těchto údajů v době zpracovávání práce, lze ale dle predikce vývoje předpokládat pokračování klesajícího trendu. Důvodem této skutečnosti by dle mého názoru mohla být jednak nedostatečná propagace poskytovaných služeb, tak vstup vietnamských obchodníků do odvětví. Navrhovaná marketingová strategie si klade za cíl navýšit počty klientů, ruku v ruce s tímto cílem předpokládám i navýšení tržeb podniku.

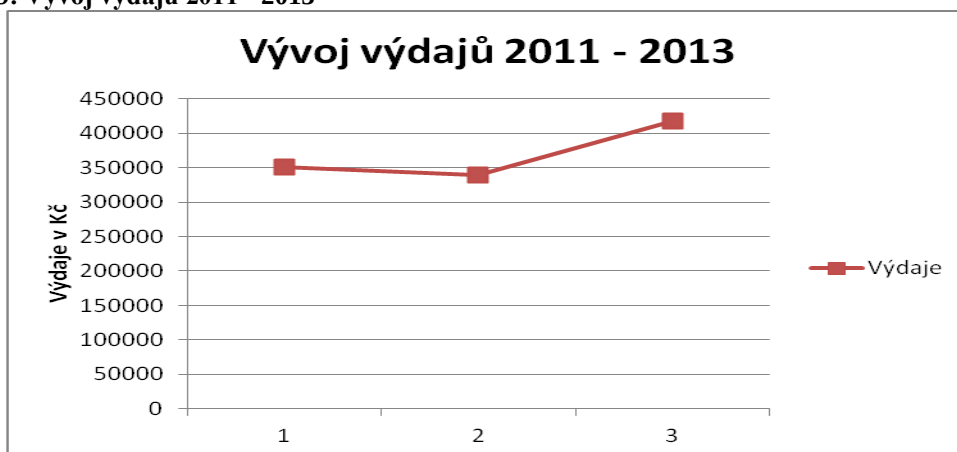
Graf 18: Vývoj tržeb 2011 - 2013



Zdroj: vlastní zpracování

Ačkoli tržby podniku za poslední tři roky mají klesající povahu, výdaje naopak vzrostly oproti roku 2012 o celých 23%. Toto markantní zvýšení výdajů je způsobeno skutečností relokace podniku do větších prostor a nákupem drobného hmotného majetku pro výkon kosmetických a masážních služeb.

Graf 19: Vývoj výdajů 2011 - 2013



Zdroj: vlastní zpracování

Tato skutečnost, se také projevila ve vývoji hrubého zisku v posledních třech letech. Vývoj je graficky znázorněn níže uvedeným grafem. Jak je výše uvedeno příčinou tohoto vývoje jsou vyšší investice na rozšíření Salónu a také stagnace v oblasti přílivu nových zákazníků.

Graf 20: Vývoj hrubého zisku v letech 2011 - 2013



Zdroj: vlastní zpracování

Výpočet poměrových ukazatelů a rozdílových ukazatelů

Jak je již zmiňováno, podnik vede po celou dobu své existence daňovou evidenci. A tak, z důvodu nedostupnosti základních finančních výkazů (výkaz zisku a ztrát, rozvaha), jsou níže vypočítány a analyzovány nejdůležitější vybrané poměrové

a rozdílové ukazatele. Mezi rozdílové ukazatele byl zařazen ČPK (Čistý pracovní kapitál), poměroví ukazatelé jsou reprezentováni ukazateli likvidity a zadluženosti.

Pravidelné měsíční výdaje

Úvěry:

Anuitní splátka 6 640,47 Kč

Jistina: 400 000 Kč

Úroková míra: 10% p.a.

Splatnost úvěru: 7 let

Úvěr je bez delikvence splácen 2 roky, přepočtená jistina pro rok 2012 činí 354 700 Kč a pro rok 2013 je jistina 308 501 Kč.

Nájemné včetně vody a energie: 11 400,00 Kč

Sociální pojištění: 1 894,00 Kč

Zdravotní pojištění: 1 752,00 Kč

Pravidelné měsíční výdaje celkem: 21 686,47 Kč

Tabulka 10: Majetek, zboží, materiál, peněžní prostředky podniku a závazky

	2011	2012	2013
Běžný účet	65 000,00 Kč	80 000,00 Kč	109 000,00 Kč
Pokladna	23 000,00 Kč	35 000,00 Kč	50 000,00 Kč
Majetek	450 000,00 Kč	625 000,00 Kč	658 000,00 Kč
Zboží	10 000,00 Kč	14 000,00 Kč	20 000,00 Kč
Materiál	40 000,00 Kč	50 000,00 Kč	70 000,00 Kč
Kr. závazky	20 000,00 Kč	35 000,00 Kč	53 000,00 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 11: Výpočet oběžných aktiv podniku

	2011	2012	2013
Oběžná aktiva	138 000,00 Kč	179 000,00 Kč	249 000,00 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 12: Výpočet celkových závazků

	2011	2012	2013
Celkové závazky	420 000,00 Kč	389 700,00 Kč	361 500,00 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Výpočet vybraných poměrových ukazatelů

Tabulka 13: Ukazatel zadluženost

	2011	2012	2013
Celková zadluženost	93,33%	62,35%	54,93%

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 14: Ukazatel likvidity

	2011	2012	2013
Běžná likvidita	6,90	5,11	4,70

Zdroj: vlastní zpracování

Výpočet vybraného rozdílového ukazatele

Tabulka 15: Čistý pracovní kapitál

	2011	2012	2013
ČPK	118000,00	144000,00	196000,00

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 16: Dílčí SWOT analýza – silné a slabé stránky

Silné stránky – S	Slabé stránky – W
Koncentrace služeb – vše na jednom místě (S1)	Žádná marketingová strategie (W1)
Flexibilita zaměstnanců (S2)	Nedostatečná marketingová reklamní kampaň (W2)
Poloha studia (S3)	Neaktuální webové stránky (W3)
Kvalita a originalita služeb (S4)	Nedostatečná informovanost veřejnosti (W4)
Profesionalita a certifikace zaměstnanců (S5)	
Sledování trendů v oboru (S6)	

Zdroj: vlastní zpracování

3.4.7 Analýza SWOT

Jako přehledná matice vnitřních (silné a slabé stránky) i vnějších vlivů (příležitosti a hrozby), které působí na podnik je použita SWOT analýza. SWOT analýza dále slouží jako základní podklad pro tvorbu marketingové strategie. Hlavním cílem podniku

je při uvědomění si svých silných stránek a příležitostí eliminovat jednotlivé slabé stránky a hrozby.

Tabulka 17: Analýza SWOT

SWOT analýza	
Silné stránky – S	Slabé stránky – W
Koncentrace služeb – vše na jednom místě (S1) Flexibilita zaměstnanců (S2) Poloha studia (S3) Kvalita a originalita služeb (S4) Profesionalita a certifikace zaměstnanců (S5) Sledování trendů v oboru (S6)	Žádná marketingová strategie (W1) Nedostatečná marketingová reklamní kampaň (W2) Neaktuální webové stránky (W3) Nedostatečná informovanost veřejnosti (W4)
Příležitosti – O	Hrozby - T
Životní úroveň obyvatelstva (O1) Rozvoj technologických faktorů (O2) Rekvalifikační kurzy (O3) Spolupráce se společností Antwerp Investment s.r.o. (O4) Spolupráce s jinými subjekty (např. svatební Salón, půjčovna večerních šatů, módní butiky aj.) (O5) Veletrhy (O6)	Zvýšení DPH a tím i nutnost zdražení služeb (T1) Zvýšení nezaměstnanosti v místě podnikání (T2) Zvyšování nákladů v oblasti energie (T3) Vietnamští obchodníci (T4) Snadný vstup konkurentů na trh (T5)

Zdroj: vlastní zpracování

Z důvodu nutnosti zjištění váhy jednotlivých faktorů působících na podnik je zpracována numerická SWOT analýza.

Numerickou analýzou jsou navzájem hodnoceny jednotlivé silné a slabé stránky i příležitosti a hrozby. Pro vzájemné hodnocení byly zvoleny následující hodnoty:

- 0 – znak je méně důležitý než znak porovnávaný

- 0,5 – znak je stejně důležitý jako znak porovnávaný
- 1 – znak je důležitější než znak porovnávaný

U všech faktorů je následně proveden součet jejich vah a procentuální váha. Numerické SWOT analýzy jsou provedeny zvlášť ve čtyřech samostatných tabulkách. Výsledkem numerického zpracování jednotlivých matic je potom nová SWOT analýza, kde jsou všechny silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby seřazeny dle jejich významnosti pro analyzovaný podnik.

Tabulka 18: Numerické zpracování silných stránek

Znaky / porovnávané	S1	S2	S3	S4	S5	S6	Součet	%
S1	X	0,5	1	0,5	0	0,5	2,5	16,67%
S2	0,5	X	0,5	0	0	0,5	1,5	10,00%
S3	0	0,5	x	0	0	0	0,5	3,33%
S4	0,5	1	1	x	0,5	0,5	3,5	23,33%
S5	1	1	1	0,5	x	0,5	4	26,67%
S6	0,5	0,5	1	0,5	0,5	x	3	20,00%

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky číslo 18 je zřejmé, že mezi nejdůležitější silné stránky podniku patří profesionalita a aktivní certifikace v oboru, druhou příčku pak obsadila kvalita a originalita služeb. Při další marketingové strategii by se měla podnikatelka na tyto zásadní silné stránky dále zaměřovat a pracovat s nimi.

Tabulka 19: Numerické zpracování slabých stránek

Znaky / porovnávané	W1	W2	W3	W4	Součet	%
W1	X	1	0,5	1	2,5	41,67%
W2	0	x	1	1	2	33,33%
W3	0,5	0	x	0,5	1	16,67%
W4	0	0	0,5	x	0,5	8,33%

Zdroj: vlastní zpracování

K nejslabším stránkám provozovny patří především skutečnost absence marketingové strategie, kterou by podnik sledoval. Na druhém místě se pak umístila nedostatečná marketingová kampaň, která spolu s neaktuálními webovými stránkami má bezesporu také svůj podíl na informovanosti klientů o službách podniku. Tuto skutečnost dokazuje jednak numerické zpracování slabých stránek, které je zpracováno tabulkou č. 19,

tak i skutečnost, že se zákazníci dozvídají o činnosti Salónu především z doporučení, což potvrzuje dotazníkové šetření. Uvědomění si těchto faktorů je prvním krokem vedoucím ke snaze je co nejdříve odstranit a vyvarovat se tak jejich negativnímu vlivu pro podnikání.

Tabulka 20: Numerické zpracování příležitostí

Znaky / porovnávání	O1	O2	O3	O4	O5	O6	Součet	%
O1	X	1	0,5	0,5	0,5	0,5	3	20,00%
O2	0	X	1	0,5	0,5	1	3	20,00%
O3	0,5	0	X	0	0	1	1,5	10,00%
O4	0,5	0,5	1	x	0,5	1	3,5	23,33%
O5	0,5	0,5	1	0,5	x	1	3,5	23,33%
O6	0,5	0	0	0	0	x	0,5	3,34%

Zdroj: vlastní zpracování

Příležitostí pro Salón je spolupráce se společností Antwerp Investment s.r.o. a diamant do nehtů. Spolupráce se svatebními Salóny nebo půjčovnami večerních šatů by mohla přinést také zajímavé příležitosti pro upevnění postavení firmy na trhu. Životní styl obyvatelstva znamená pro firmu velkou příležitost a výzvu pro zvýšení své pozice na trhu. Trendem dnešní doby je starání se o svůj zevnějšek a potřeba „dobře vypadat“, která motivuje klienty k přenechávání značné části svých disponibilních prostředků. Této skutečnosti by měla firma poskytující kosmetické služby při svých dalších krocích umět využít a maximalizovat tak své možnosti na potenciálním lokálním trhu. Příležitostí je také zvyšování kvalifikace, což přímo souvisí s nejsilnější stránkou, kterou je certifikace.

Tabulka 21: Numerické zpracování hrozeb

Znaky / porovnávání	T1	T2	T3	T4	T5	Součet	%
T1	X	0	0,5	0	0	0,5	5,00%
T2	1	x	1	1	1	4	40,00%
T3	0,5	0	x	0	0	0,5	5,00%
T4	1	0	1	x	0,5	2,5	25,00%
T5	1	0	1	0,5	x	2,5	25,00%

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 21 zobrazuje hrozby, které by mohly mít pro podnikatelskou aktivitu až fatální následky. Nejsilnější hrozbou je zvyšování nezaměstnanosti v oblasti, kde firma

působí. Bohužel vývoj nezaměstnanosti v posledních několika letech a situace na trhu práce ve městě Třebíči nepoukazuje v nejbližší době na její radikální snížení. Na druhém místě se shodně umístil vstup nových konkurentů na trh služeb v oboru a konkurenceschopnost vietnamských obchodníků a s tím související ztráta zákazníků a přechod ke konkurenci. Hrozba zvýšení DPH a zvýšení cen nájmu a energií obsadily poslední místo, neboť na tuto skutečnost budou reagovat všechny firmy poskytující služby shodně – zdražením svých služeb.

Tabulka 22: SWOT analýza - srovnání

SWOT analýza	
Silné stránky – S	Slabé stránky – W
Profesionalita a certifikace zaměstnanců (S5) Kvalita a originalita služeb (S4) Sledování trendů v oboru (S6) Koncentrace služeb – vše na jednom místě (S1) Flexibilita zaměstnanců (S2) Poloha studia (S3)	Žádná marketingová strategie (W1) Nedostatečná marketingová reklamní kampaň (W2) Neaktuální webové stránky (W3) Nedostatečná informovanost veřejnosti (W4)
Příležitosti – O	Hrozby – T
Spolupráce se společností Antwerp Investment s.r.o. (O4) Spolupráce s jinými subjekty (např. svatební Salón, půjčovna večerních šatů, módní butiky aj.) (O5) Životní úroveň obyvatelstva (O1) Rozvoj technologických faktorů (O2) Rekvalifikační kurzy (O3) Veletrhy (O6)	Zvýšení nezaměstnanosti v místě podnikání (T2) Vietnamští obchodníci (T4) Snadný vstup konkurentů na trh (T5) Zvyšování nákladů v oblasti energie (T3) Zvýšení DPH a tím i nutnost zdražení služeb (T1)

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulku č. 22 uvádím pro srovnání jednotlivých faktorů analýzy dle jejich důležitosti pro podnik. Váha důležitosti jednotlivých faktorů byla identifikována za pomoci numerického zpracování jednotlivých rozpoznaných příležitostí, hrozeb, silných i slabých stránek.

Výsledkem SWOT analýzy je zjištění, že v podniku dominují silné stránky a příležitosti. Z tohoto důvodu je doporučeno zvolit tzv. strategii maxi – maxi, která spočívá především ve zvýšení koncentrace proniknutí na trh a v inovacích.

4 Návrhová část

Hlavní částí diplomové práce je návrh konkrétní marketingové strategie pro Salón D.B. Art – Dagmar Bencová. Podnikatelka by se měla dále zaměřit na silné stránky podniku a využití jednotlivých příležitostí. Tím bude zajištěna úspěšnost stanovených cílů. Pro stanovení marketingové strategie je nutné dodržet níže uvedený postup.

Postup pro navrhnutí marketingové strategie:

- definování cílů a vymezení cílového segmentu;
- produktová strategie;
- cenová strategie;
- distribuční strategie;
- komunikační strategie;
- harmonogram – časový průběh;
- zhodnocení návrhů.

4.1 Definování cílů a vymezení cílového segmentu

Pro vytvoření efektivní marketingové strategie je důležité, identifikovat a uvědomit si vize a cíle, které společnost sleduje. Salón D.B.Art považuje za důležité poslání budovat své postavení na trhu poskytováním originálních a kvalitních služeb. Cenová politika podniku musí být pro cílový segment klientů stanovena tak, aby byla přijatelná. Podmínkou pro definování cílů jsou pravidla SMART, které je nutné respektovat.

Cíle pro Salón D.B.Art byly navrženy ve spolupráci s provozovatelkou podniku.

Hlavním sledovaným cílem, kterého chce paní Bencová dosáhnout, je na základě správně zvolené marketingové strategie akvírovat minimálně 20 nových klientů za rok. Jako podpůrné cíle jsou zvoleny:

- udržet si stávající zákazníky a snaha získat je i pro ostatní služby Salónu, zkvalitnění klientského servisu – udržení komplexnosti poskytovaných služeb;

- zvýšení informovanosti klientů o existenci Salónu a tím zároveň předpoklad zvýšení poptávky po jeho službách;
- návrh změn v produktové, distribuční i cenové politice podniku.

Z výše provedených analýz plyne, že cílovým segmentem zákazníků jsou především ženy žijící v Třebíči a jeho blízkém okolí ve věkové kategorii od 15 - 64 let. Proto by se podnikatelka měla při aplikaci marketingové strategie zaměřovat především na oslovení tohoto definovaného portfolia klientů.

Kontrolním mechanismem pro důkaz účinnosti zvolené strategie bude příliv nových klientů a zvyšování spokojenosti stávajících klientů. V další řadě se bude jednat o zvyšování povědomí veřejnosti o samotné existenci podniku. V neposlední řadě je měřicím mechanismem loajálnost klientů nebo jejich případná ztráta a přechod ke konkurenci.

4.2 Produktová strategie

Produktová strategie si klade za cíl především uspokojovat potřeby zákazníků v poskytování manikérských, pedikérských a kosmetických službách. Pomocí zpracování BCG matice je možné identifikovat významnost jednotlivých poskytovaných služeb pro podnik.

Mezi produkty, které jsou pro Salón nejdůležitější se řadí - nehtová modeláž Acryl, suchá pedikúra a medicínální pedikúra spolu se šponováním nehtů na nohou. Tyto produkty jsou vhodné nadále podporovat reklamní kampaní.

Ve skupině produktů, které se vyznačují svým nízkým podílem na trhu a vysokým růstem trhu byly identifikovány – peeling a masáž rukou i nohou, shellac pedikúra a kurzy líčení. Z důvodu, že tyto položky produktového portfolia nejsou v nabídce Salónu příliš dlouhou dobu, bylo by vhodné je zviditelnit reklamou, která by zvýšila povědomí veřejnosti o jejich nabídce.

V segmentu služeb vyznačující se pro podnik největší ziskovostí jsou identifikovány – manikúra Acryl a základní přístrojová pedikúra. Do těchto služeb není zapotřebí investovat další finanční prostředky pro jejich zviditelnění.

V segmentu psů neboli takových služeb, které nejsou významné svým podílem na trhu, ani růstem na trhu, se umístila většina služeb z kosmetického studia. Z tohoto důvodu je na místě uvažovat i o možnosti vyřazení kosmetických služeb ze Salónu, nebo snižování nákladů v této oblasti produktového portfolia na minimum. Podnikatelka však chce zachovat image podniku jako komplexního Salónu poskytujícího péči o ruce, nohy a tělo. Z těchto důvodů v žádném případě neuvažuje o zrušení či nahrazení kosmetiky jinou službou.

Podnikatelka by měla neustále sledovat trendy projevující se na trhu. Do podzimu roku 2015 si klade za cíl představit nově poskytovanou službu – poskytování rekvalifikačních kurzů pro veřejnost.

Kroky pro dosažení produktové strategie:

- identifikace trendů na trhu;
- poskytování originálních a kvalitních služeb;
- neustálé zdokonalování se v oboru (certifikace);
- reklamní kampaní podpořit služby v oblasti hvězd a otazníků;
- minimalizovat náklady u kosmetických služeb, více se zaměřit na manikúru a pedikúru.

4.3 Cenová strategie

Před samotnou tvorbou cenové strategie si každý podnik musí odpovědět na několik otázek. Kdo patří mezi zákazníky podniku? Jakým způsobem budou reagovat na změnu cen služeb? Jak bude reagovat konkurence? Čeho chce podnik změnou cenové strategie dosáhnout?

Výše jsem uvedla definici cílového segmentu klientů, jsou to především ženy ve věkové kategorii 15 - 64 let. Ačkoli cena hraje klíčovou roli prakticky ve všech oborech,

u poskytování služeb toto pravidlo dle mého názoru platí dvojnásobně. Služba představuje pro koncové uživatele nehmotný produkt, který si nelze dopředu prohlédnout či vyzkoušet. Proto tvorba cen v oblasti poskytování služeb představuje velice citlivou záležitost. Snížením cen na minimum by sice podnikatelka získala určitou část nových klientů. Pokud by ale sledovala ceny například vietnamských obchodníků, mohla by se vystavit riziku finanční tísně. Z provedeného dotazníkového šetření sice vyplývá, že klientky nepovažují cenovou nabídku podniku za nepřijatelnou, ale dalším zdražováním by firma stála čelem k problému hromadného odchodu klientů ke konkurujícím Salónům. Z tohoto důvodu spíše navrhuji vydat se cestou odměňování loajálnosti klientů formou slev a kuponů, především pro služby pedikúry či kosmetiky.

Hlavním konkurentem na trhu je Studio Maja, které v současné chvíli disponuje vyšším podílem klientů na trhu a svou velikostí si může dovolit i manipulaci s cenovým portfoliem. Doporučuji tedy sledovat strategii přizpůsobení se vůdci trhu.

Kroky pro dosažení cenové strategie:

- navrhnout systém slev pro loajální klienty;
- sledovat vývoj cenové nabídky konkurence;
- nesnažit se bojovat s konkurencí prostřednictvím ceny, ale prostřednictvím poskytování kvalitních a originálních služeb s atraktivním slevovým programem;
- minimalizovat kosmetické produkty určené k prodeji, aby nevázaly zbytečně finanční prostředky.

4.4 Distribuční strategie

Podniky, které se zabývají poskytováním služeb zákazníkům, se vyznačují přímým distribučním kanálem. To znamená distribuční cestu, kdy se „směna“ uskutečňuje bez využití prostředníka. Zaměstnanci firmy jsou tedy zodpovědní také za utužování dobrých vztahů se zákazníky, zjišťování jejich požadavků a přání. Salón D.B. Art poskytuje své služby výhradně v sídle firmy. Klienti se tedy objednávají na konkrétní čas a dochází do prostor podniku. V současné době podnikatelka neuvažuje o poskytování služeb v místě bydliště klientů.

Kroky pro dosažení distribuční strategie:

- nadále pokračovat v současné distribuční strategii.

4.5 Komunikační strategie

Komunikační strategie představuje pro firmu D.B. Art jedno z nejslabších míst marketingového mixu. Reklamní a propagační kampaň podnikatelka dle mého názoru provádí nesystematicky a nepravidelně, což není pro její cíle efektivní. Důkaz této skutečnosti vyplývá i z provedeného dotazníkového šetření, kdy se většina respondentů o samotné existenci Salónu dozvěděla z doporučení známých.

Sestavením vhodné komunikační strategie firma zvýší možnost oslovení segmentu potenciálních klientů. Předpokladem pro aplikaci komunikační strategie je především skutečnost, že firma disponuje finančními prostředky pro realizaci reklamní kampaně, má chuť se zviditelnit a má co svým klientům nabídnout. V případě kladných odpovědí na všechny tři výše uvedené podmínky, stojí podnik před rozhodnutím, jaké komunikační prostředky zvolit k dosažení tohoto cíle. Při volbě komunikační strategie by si měla podnikatelka uvědomit odpovědi na níže uvedené body:

- kdo jsou naši stávající a noví klienti;
- jaké cíle podnik chce sledovat;
- načasování marketingové komunikace;
- kterou službu chceme podpořit, co je na ní výjimečné a jak budeme službu dále předávat.

Reklama

Úkol reklamy, se kterou se setkáváme prakticky denně, je zvýšit informovanost veřejnosti o samotné existenci podniku a motivovat ji k návštěvě Salónu. Podnikatelce doporučuji zvolit následující způsoby komunikace s klienty.

Inzerce v regionálním tisku

Při zohlednění finanční situace podniku doporučuji realizaci reklamy v Třebíčském zpravodaji, velikost reklamy doporučuji o minimálním rozměru ¼ stránky. Důvodem je potřeba oslovení zákazníků a sdělení jim potřebných informací. Třebíčský zpravodaj vychází v periodicitě 1x měsíčně, při nákladu 15 500 ks, cílovou skupinu představují z 55% ženy a čtenost novin dosahuje 23 250.

Reklamní letáky

Reklamu prostřednictvím reklamních letáků podnikatelka nikdy nerealizovala. Navrhuji zvolit reklamní leták formátu A5 v nákladu 5 000 ks. Orientaci reklamních letáků by firma měla směřovat na nejbližší domácnosti centra města Třebíče. Letáky budou informovat veřejnost o existenci Salónu, jeho cenové nabídce a věrnostních programech. Důležitá je také barevná vizualizace letáku. Pro minimalizaci rizika vyhazování letáků navrhuji zvolit jako součást letáku slevový kupon zvýhodňující zákazníka při první návštěvě Salónu k čerpání slevy ve výši 10% na vybrané služby manikúry nebo pedikúry a jako bonus zdarma při využití služeb základní kosmetické ošetření obličeje.

Internetové stránky

Reklama prostřednictvím vlastních webových stránek představuje pro podnik také velice důležitou formu propagace. Podnikatelka si internetové stránky vytvářela svépomocí a nadále je i sama spravuje. Prostor zde vidím především v pravidelné aktualizaci a zveřejnění systému zvýhodnění pro pravidelné klienty. Registrací stránek u internetových vyhledávačů si podnikatelka zajistila umístění svých stránek na předních pozicích. Toho lze dosáhnout také prostřednictvím tzv. optimalizace SEO, tato optimalizace zajišťuje dlouhodobé monitorování aktuálního stavu a umísťování na předních pozicích. V současné době není této optimalizace zapotřebí.

Sociální síť

Sociální síť se v dnešní přetechizované době stávají mezi širokou masou lidí velice oblíbeným prostředkem pro vzájemnou komunikaci. Vzhledem ke své vlastnosti – soustředění velkého počtu lidí na jednom místě se tak staly velice zajímavou

příležitostí i pro podnikatelské subjekty. Firmy zde mohou upevňovat svůj vztah se stávajícími zákazníky a prostřednictvím jejich známých se dostat do povědomí potenciálním zákazníkům. Nejznámější sociální sítí v České republice je beze sporu Facebook. Webový portál www.m-journal.cz uvádí, že Facebook využívá v ČR k 8.4.2013 až 3,8 milionů uživatelů. Výhodou této metody je založení profilu, zveřejňování fotografií a příspěvků zcela zdarma. Pokud by podnikatelka zvažovala reklamu, zaměřenou především na nové klienty. Může využít PPC reklamy, která je již zpoplatněna počtem kliknutí na reklamu, nikoli za její zobrazení. Navrhují v současné době z důvodu omezených finančních prostředků realizovat pouze založení profilu a jeho následnou pravidelnou aktualizaci.

Podpora prodeje

Dobře zvolenou podporou prodeje podnik docílí především upevnění vztahu se stávajícími zákazníky, navrhuji proto zvolit obdarování klientů drobným upomínkovým předmětem. Ten by měl obsahovat logo firmy, kontakt a adresu provozovny. Při přihlédnutí k segmentu zákazníků a typu poskytovaných služeb navrhuji zvolit zrcátko s logem společnosti, poznámkový blok s logem, sadu péče o ruce a sadu péče o chodidla. Dárkovými předměty doporučuji obdarovávat zákazníky v závislosti na celkové tržbě nebo počtu čerpaných služeb.

Náklady na 1 ks:

Zrcátko s logem	5,41 Kč
Poznámkový blok s logem	11,32 Kč
Sada péče o ruce	59,00 Kč
Sada péče o chodidla	59,00 Kč

Jednotlivé ceny jsou uvedeny bez DPH.

Zákaznický servis

Stávající zákazníci a jejich podpora jsou pro podniky životně důležitým faktorem. Pozitivní zkušenosti zákazníků dávají velkou příležitost k možnosti získávání nových klientů. Proto mým dalším návrhem je zkvalitnění zákaznického servisu, které bude spočívat v zavedení tzv. zákaznických karet. Salón D.B.Art bude prostřednictvím

zákaznických karet evidovat: datum narození, kontakt na klienty (mobil, e-mail, adresa bydliště...), využívané služby a produkty a četnost návštěv. Klientům budou zasílány sms nebo e-maily (záleží na preferenci) den před objednanou návštěvou Salónu, v případě, že klientka nebude objednána bude jí prostřednictvím sms nebo e-mailu navržen termín návštěvy. Při každé 10 návštěvě bude jako odměna za věrnost Salónu poskytnuta zdarma služba kompletního ošetření obličeje či základní přístrojová pedikúra. Podnikatelka by mohla uvažovat i o možnosti poskytnutí slev klientům na využívanou službu. Ale s ohledem sledovaného podpůrného cíle: udržet v Salonu všechny tři služby doporučuji spíše poskytnout zdarma klientkou nevyužívanou službu. Tento krok bude pro podnik nejen minimálně nákladný, ale mohl by přispět i ke zvýšení návštěvnosti kosmetiky a pedikúry. Pro realizaci databáze zákaznických karet bude nejprve nutné realizovat sběr dat, následně naprogramovat databázi prostřednictvím programu Microsoft Excel dle výše uvedených požadavků.

4.6 Časový harmonogram

Navrhnutí marketingové strategie je velice důležitým krokem, bohužel ale sama o sobě nestačí. Pro úspěch každé marketingové strategie je velmi důležité správné načasování. Pro Salón D.B. Art – Dagmar Bencová navrhuji následující časový harmonogram jednotlivých podpůrných kroků marketingové strategie. Časový harmonogram marketingové strategie je stanoven nejprve na dobu jednoho roku. Poté bude provedena kontrola úspěšnosti aplikovaných změn. V případě zaznamenání úspěchu doporučuji navržené kroky opakovat.

Fáze příprav

- aktualizace a redesign webových stránek;
- nákup reklamních produktů;
- návrh reklamních letáků a jejich tisk;
- navrhnutí slevových věrnostních programů.

Fáze uskutečnění

- inzerce v Třebíčském zpravodaji;
- reklamní letáky;

- sociální síť;
- spuštění nových internetových stránek;
- zákaznický servis.

Fáze zpětné vazby

- zhodnocení úspěšnosti marketingové kampaně;
- zvážení možnosti opakování reklamní podpory.

Největší koncentraci marketingové propagace navrhuji realizovat od dubna do června 2015. Důvodem zacílení marketingové strategie na toto období je skutečnost, že v jarních a letních měsících bývá velké množství svatebních obřadů a letní dovolené. Zejména v těchto dvou faktech vidím velikou příležitost pro získání nových klientek.

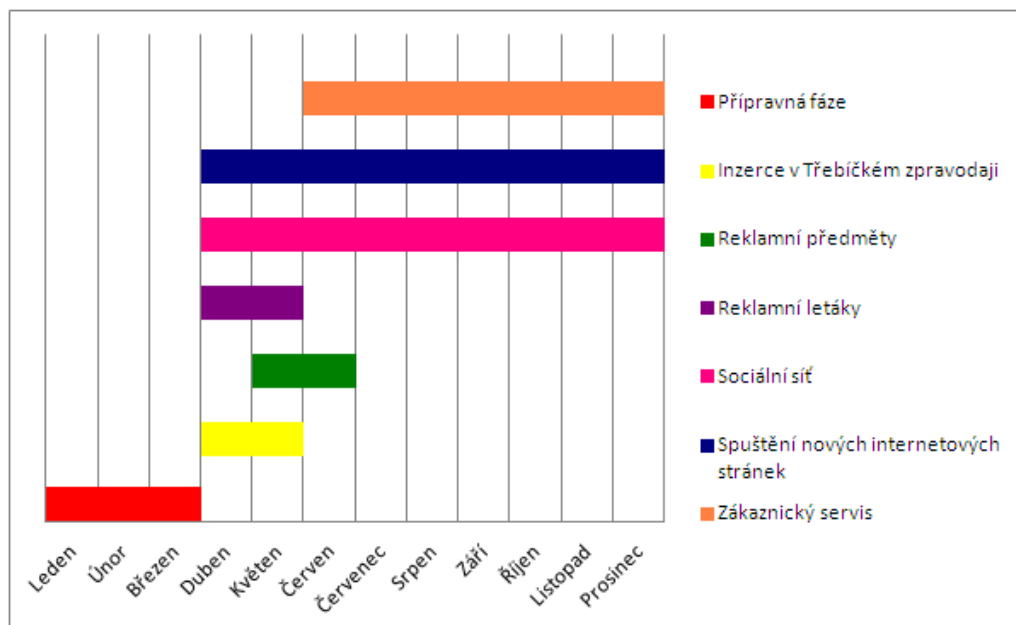
Tabulka 23: Harmonogram

Činnost	Časový průběh
Přípravná fáze	leden – březen
Inzerce v Třebíčském zpravodaji	duben – květen
Reklamní předměty	květen – červen
Reklamní letáky	duben – květen
Sociální síť	od dubna
Spuštění nových internetových stránek	od dubna
Zákaznický servis	od června

Zdroj: vlastní zpracování

Graficky je možné časový harmonogram znázornit pomocí zjednodušeného Ganttova diagramu.

Graf 21: Ganttův diagram



Zdroj: vlastní zpracování

4.7 Ekonomické zhodnocení

Podniky se nepohybují ve světě neomezených financí, z tohoto důvodu je nutné, mít při tvorbě marketingové strategie konkrétní firmy na paměti i její ekonomickou situaci. Těžko bude firma, která se dlouhodobě pohybuje v červených číslech vydávat finanční prostředky, kterými prakticky nedisponuje, na reklamní kampaň. Stejně tak si malá firma se třemi zaměstnanci nemůže dovolit reklamní propagaci na stejné úrovni jako velká firma.

V této kapitole jsou proto uvedeny jednotlivé náklady spojené s navrženou marketingovou kampaní v předchozí části diplomové práce. Dále je proveden odhad očekávaných příjmů, které plynou z předpokládaného úspěchu aplikace reklamní strategie.

Marketingová strategie je navržena tak, aby byly náklady, které bude muset podnikatelka vynaložit pro její realizaci přijatelné a i v případě neúspěchu nebyly pro podnik výraznou ztrátou. Strategie si klade za cíl přivést firmě nové klienty. V následující kapitole jsou dále popsány varianty úspěchu zvolené marketingové strategie a je vyčíslen hrubý zisk.

Tabulka 24: Náklady marketingové strategie

Reklamní kampaň	Počet	Časový průběh	Náklady
Redesign webových stránek	x	jednorázově	0 Kč
Inzerce v regionálním tisku	2x	duben – květen	8 756 Kč
Reklamní letáky	1 500 ks	duben – květen	7 500 Kč
Reklamní předměty	450 ks	květen - červen	5 562 Kč
Sociální síť	x	Duben	0 Kč
Zákaznický servis	x	Červen	0 Kč
Celková vydaná částka			21 818 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Redesign webových stránek a jejich aktualizace

0 Kč – podnikatelka si zajišťuje tuto činnost sama.

Inzerce v regionálním tisku

$2 * 4\,378 \text{ Kč} = 8\,756 \text{ Kč}$.

Reklamní letáky včetně rozvozu a grafického návrhu

$1\,500 * 5 \text{ Kč} = 7\,500 \text{ Kč}$

Reklamní předměty

450 ks reklamních předmětů 4 596 Kč bez DPH

Skladba: 100 ks zrcátek * 5,41 Kč = 1 082 Kč

+ 50 ks poznámkových bloků * 11,32 Kč = 566 Kč

+ 25 ks sad péče o ruce * 59 Kč = 1 475 Kč

+ 25 sad péče o chodidla * 59 Kč = 1 475 Kč.

Sociální síť

Náklady na sociální síť lze uvažovat pouze jako náklady za čas strávený zavedením profilu a čas strávený pro aktualizaci.

Zákaznický servis

Nákladem na zákaznický servis lze stejně jako u tvorby profilu na sociální síti uvažovat pouze čas strávený pro realizaci. Tvorba databáze zákazníků a sběr dat ovšem zabere více času než vytvoření a aktualizace profilu na sociální síti. Proto je pro podnik plánováno zahájit zákaznický servis až od června, do té doby je zapotřebí potřebná data nashromáždit a systematizovat v databázi.

4.8 Varianty úspěšnosti aplikace marketingové strategie

Při realizaci marketingové strategie je nutné počítat s více variantami. Pro tuto diplomovou práci jsem vymezila tři možné varianty: optimistickou, reálnou a pesimistickou. Ve všech třech variantách je uvažována marže 65% z prodané služby či výrobku. Průměrná útrata na jednoho klienta činí 1 000 Kč. Sledovaným obdobím je červen roku 2015 až červen 2016.

Reálná varianta

Reálná varianta počítá s tím, že se aplikací marketingové strategie podaří dosáhnout uhrazení veškerých nákladů na navrhnutou marketingovou strategii a pro podnik to bude znamenat i mírné zvýšení zisku.

Tabulka 25: Reálná varianta

REÁLNÁ VARIANTA	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII
Počet nových klientů	9	6	5	3	3	2	4	5	5	2	3	4	8	6
Opakovaná návštěva nových klientů	0	5	9	13	15	16	16	18	20	22	24	26	29	35
Celková návštěvnost nových klientů za 12 měsíců	9	11	14	16	18	18	20	23	25	24	27	30	27	41
Celková předpokládaná tržba varianty	41 000 Kč													
Celkový předpokládaný hrubý zisk varianty	26 650 Kč													

Zdroj: vlastní zpracování

V případě, že bude má úvaha správná, bude podnik s mírným ziskem a to:

celkový předpokládaný hrubý zisk varianty:	26 650,00 Kč
- náklady marketingové strategie	21 818,00 Kč
= hrubý zisk po odečtení nákladů	4 832,00 Kč

Ačkoli by se mohlo na první pohled zdát, že na vynaložené úsilí a náklady je hrubý zisk pouze zanedbatelný, nesmíme zapomenout na to, že podnikatelka touto strategií získá 35 nových pravidelných klientů.

V případě, že by byla marketingová strategie takto úspěšná, navrhuji podnikatelce z kapacitních důvodů v rámci udržení kvality a spokojenosti zákazníků nejpozději od začátku roku 2016 rozšířit Salón o dalšího pracovníka.

Optimistická varianta

Optimistická varianta předpokládá získání 10 klientů měsíčně, zároveň počítá s tím, že všichni klienti budou využívat služeb pravidelně – jednou měsíčně. Měsíční přírůstky jsou dále zobrazeny v níže uvedené tabulce.

Tabulka 26: Optimistická varianta

OPTIMISTICKÁ VARIANTA	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII
Počet nových klientů	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Opakovaná návštěva nových klientů	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	110	120	130
Kumulativní návštěvnost získaných klientů	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	110	120	130	140
Celková předpokládaná tržba varianty	140 000 Kč													
Celkový předpokládaný hrubý zisk varianty	91 000 Kč													

Zdroj: vlastní zpracování

Optimistická varianta by pro podnik znamenala přírůstek 130 klientů.

celkový předpokládaný hrubý zisk varianty:	91 000,00 Kč
- náklady marketingové strategie	21 818,00 Kč
= hrubý zisk po odečtení nákladů	69 182,00 Kč

V případě této varianty by ale podnikatelka musela již v 10/2015 uvažovat o navýšení pracovní síly Salónu.

Pesimistická varianta

Pesimistická varianta operuje s předpokladem, že aplikace marketingové strategie nezaznamená žádný významný efekt pro přírůstek nových klientů. V této variantě přijde tak malý počet nových klientů, jejichž přínos pro Salón bude minimální a nepokryje tak ani náklady na výše navrženou strategii. V tomto případě byly náklady kalkulovány tak, aby je podnik při své současné finanční situaci dokázal zvládnout.

4.9 Kontrola plnění marketingové strategie

Průběh plnění stanovených cílů podnikatelce doporučuji kontrolovat průběžně, nejlépe měsíčně nebo čtvrtletně. Hlavním kritériem úspěchu je počet nově získaných klientů pro nabízené služby.

Dalším parametrem úspěšnosti je shromažďování ostatních informací: návštěvnost webových stránek, profil na sociální síti a jeho atraktivnost pro veřejnost. U nových klientů při jejich první návštěvě doporučuji evidovat poznatek, kde se o službách Salónu dozvěděli a proč se rozhodli jejich služeb využít. Pro kontrolu zkvalitnění zákaznického servisu a spokojenost se zavedením zákaznických karet doporučuji paní Bencové provést dotazníkové šetření – nejlépe v průběhu prosince 2015.

Všechny získané informace podnikatelce pomohou při volbě dalších marketingových kroků.

ZÁVĚR

Rozvoj podnikatelského prostředí přináší firmám nevýhodu ve formě mnoha konkurentů na trhu. Z tohoto důvodu se důležitou součástí stávají efektivní marketingové strategie, které pomáhají podnikům odlišit se od konkurence a získat co největší podíl na trhu. Marketingová strategie je zaměřena na využití silných stránek a příležitostí a eliminaci slabých stránek a hrozeb.

Cílem diplomové práce bylo navrhnout provozovatelce Salónu D.B.Art – Dagmar Bencová marketingovou strategii, pomocí které by se podniku podařilo upevnit své postavení na trhu ve městě Třebíči. Salón nabízí poskytování manikérských, pedikérských, kosmetických a masážních služeb. Hlavním podnikatelkou požadovaným cílem marketingové strategie bylo za rok 20 nových klientů, ideálně takových, kteří se budou pravidelně vracet.

První část práce je zaměřená na popsání teoretických východisek získaných po prostudování odborných publikací a internetových zdrojů uvedených v seznamu použité literatury.

Druhá část zpracovává na základě teoretických modelů zhodnocení současné situace společnosti. Věnuje se stručnému popisu jednotlivých služeb, které podnik poskytuje. Dále je provedena analýza vnějšího prostředí podniku, ze které vyplynuly jednotlivé příležitosti a hrozby. Analýzou vnitřního prostředí byly identifikovány jednotlivé silné a slabé stránky. Tyto poznatky byly získány za pomoci aplikace metod: SLEPT analýza, analýza trhu, Porterův model konkurenčních sil, marketingový mix, BCG matice McKinsey model, dotazníkové šetření. Závěrem analytické části je provedena SWOT analýza, která sumarizuje všechny zjištěné faktory ovlivňující pozitivně či negativně podnik.

Na základě provedených analýz i dotazníkového šetření byla zjištěna skutečnost, že doposud nebyla pro podnik stanovena žádná marketingová strategie a klienti se o službách Salónu dozvídali prakticky pouze z doporučení. Dle mého názoru

se podnik touto slabou stránkou ochuzuje o potenciál dalšího možného rozvoje. Proto je v poslední části zpracován návrh marketingové strategie podniku v horizontu roku 2015. Marketingová strategie byla vzhledem k velikosti firmy a omezeným finančním prostředkům navržena tak, aby i v případě pesimistické varianty podnik dokázal strategii financovat a příliš to nezatížilo jeho současný disponibilní rozpočet.

Cílem práce bylo podnikatelce pomoci nastavit konkrétní cíle, kterých chce svým podnikáním dosáhnout. A na základě stanovených cílů definovat konkrétní marketingovou strategii, která by měla podpořit zvýšení povědomí o společnosti a získání nových klientů.

Podnikatelce byly navrženy konkrétní postupy v produktové, cenové i komunikační strategii. Produktová strategie zdůrazňuje nutnost poskytování originálních a kvalitních služeb. Služby, které se umístily v BCG matici v segmentu hvězd doporučuji aktivně podporovat reklamní kampaní a zvyšovat tak jejich tržní podíl. Přestože, většina kosmetických služeb se umístila v segmentu psů, chce podnikatelka i nadále tuto službu podpořit a zachovat tak image podniku. V cenové strategii navrhuji především aktivně sledovat vývoj cenové nabídky stávající i nově příchozí konkurence na trhu. Cílem této analýzy není snaha bojovat s konkurencí prostřednictvím nižších cen, ale spíše pro zákazníky atraktivním věrnostním programem. Komunikační strategie Salónu byla identifikována jako jedno z nejslabších míst v marketingovém mixu. Konkrétními návrhy pro zkvalitnění strategie byla reklama prostřednictvím inzerce v regionálním tisku, reklamních letáků a reklamních předmětů. Dále podnikatelce doporučuji pravidelně aktualizovat oficiální webové stránky a komunikovat s klienty i prostřednictvím sociálních sítí. Prostřednictvím zavedení tzv. zákaznických karet bude umožněno upevňovat vztahy se stávajícími zákazníky a díky věrnostnímu programu se podaří i zvýšit využití ostatních služeb podniku, především v oblasti kosmetických služeb. Všechny návrhy jsou zaznamenány v časovém harmonogramu, který je graficky znázorněn za pomoci Ganttova diagramu. V poslední části jsou definovány předpokládané přínosy a náklady aplikace strategie v reálné, optimistické i pesimistické variantě.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BLAŽKOVÁ, M., 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada , 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

BOUČKOVÁ, J., 2003. *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 432. ISBN 80-717-9577-1.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Průměrný podíl nezaměstnaných osob v ČR a krajích*. [online]. © Český statistický úřad [cit. 2014-11-17]. Dostupné z: http://vdb.czso.cz/vdbvo/mapdetail.jsp?vo=tabulka&childsel0=1&cislatab=PRA6010P_C_KR&kapitola_id=924&null

D.B.Art - Darmar Bencová. [online]. [cit. 2014-01-26]. Dostupné z: <http://www.studio-dagmar.cz/>

FORET, M., 2006. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Brno: Computer Press, s. 443. ISBN 80-251-1041-9.

FORET, M., PROCHÁZKA, P. a URBÁNEK, T., 2005. *Marketing: základy a principy*. Vyd. 2. Brno: Computer Press, 149 s. ISBN 80-251-0790-6.

HÁLEK, V., *Marketingové procedury a nástroje*. [online]. © 2015 Dr. Ing. Vítězslav Hálek [cit. 2014-01-25]. Dostupné z: <http://halek.info/www/prezentace/marketing-prednasky5/mprp5.print.php?projection&l=03>

HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., ODEHNALOVÁ, D. a VYKYPĚL O., 2009. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.

iPodnikatel.cz. *Finanční analýza podniku v praxi* [online]. © 2011 – 2014 iPodnikatel.cz [cit. 2015-01-15]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Financni-rizeni/financni-analyza-podniku-v-praxi.html>

JADVIŠČÁK, D., *Finanční analýza: Trocha teorie o finanční analýze* [online]. © 2011 Ing. Daniel Jadviščák [cit. 2015-01-15]. Dostupné z: <http://financni-analyza.webnode.cz/o-financni-analyze/>

JAKUBÍKOVÁ, D., 2008. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. 1. vyd. Praha: Grada, 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPEL, O., 2006. *Strategické řízení. Teorie pro praxi* 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

KNIGHT, P., 2007. *Vysoce efektivní marketingový plán*. 1.vyd. Praha: Grada, 143 s., ISBN 978-80-247-1999-3.

KOTLER, P., 2004. *Marketing*. Praha: Grada, 855 s. ISBN 80-247-0513-3.

KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G., 2007a. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, P., KELLER, K. L., 2007b. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KŘEŠŤAN, V., 2008. *Marketing*. 1. vyd. Jihlava Ediční oddělení VŠPJ, 150 s.

KUBÍČKOVÁ, L., RAIS, K., 2012. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. 1. vyd. Praha: Grada, s. 136. ISBN 978-80-247-4564-0.

KUČEROVÁ, D. *Připravovaná novela zákona o DPH od roku 2015*. [online]. © 2007 – 2015 Internet Info, s.r.o. [cit. 2014-11-17]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/pripravovana-novela-zakona-o-dph-od-roku-2015/>

KUMAR, N., 2008. *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 240 s. ISBN 978-80-247-2439-3.

MANAGEMENT MANIA. *Ansoffova matice*. [online]. © 2011-2013 ManagementMania.com [cit. 2014-11-11]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ansoffova-matrice>

MANAGEMENT MANIA. *Životní cyklus výrobku (služby)*. [online]. © 2011-2013 ManagementMania.com [cit. 2014-01-25]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/zivotni-cyklus-vyrobku-sluzby>

MIND TOOLS. *The McKinsey 7S Framework*. [online]. © Mind Tools Ltd, 1996-2015 [cit. 2014-11-11]. Dostupné z: http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm

MINISTERSTVO FINANCÍ ČR, *Makroekonomická predikce České republiky*. [online]. © leden 2013 mfc.cz [cit. 2014-11-17]. Dostupné z: file:///C:/Documents%20and%20Settings/Uzivatel/Dokumenty/Downloads/Makro-ekonomicka-predikce_2013-Q1_Makroekonomicka-predikce-v-kostce-leden-2013.pdf

MEFFERT, H., 1996. *Marketing*. 1.vyd. Praha: Grada, 551 s. ISBN 80-716-9329-4.

NASH, E., 2003. *Direct marketing*. 1. vyd. Brno: Computer press, 604 s. ISBN 80-7226-838-4.

PAVLEČKA, V. *Historie marketingu*. [online]. © 2004-2013 Focus Agency, s.r.o. [cit. 2014-11-17]. Dostupné z: http://www.m-journal.cz/cs/marketing/uvod-do-marketingu/historie-marketingu__s299x381.html

PORTER, M. E., 1998. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction*. 1st Free Press ed. New York: Free Press, 396 s. ISBN 978-0-684-84148-9.

REGIONÁLNÍ INFORMAČNÍ SERVIS. *Třebíč* [online]. © 2012 – 2014 CEE ČR [cit. 2013-12-28]. Dostupné z: <http://www.risy.cz/cs/vyhledavace/obce/detail?Zuj=590266>

REŽŇÁKOVÁ, M. a kol., 2010. *Řízení platební schopnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 192 s. ISBN 978-80-247-3441-5.

RŮČKOVÁ, P., 2008. *Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. aktualizované vyd. Praha: Grada, 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2.

RŮČKOVÁ, P., ROUBÍČKOVÁ, M., 2012. *Finanční management*. 1. vyd. Praha: Grada, 290 s. ISBN 978-80-247-4047-8.

SEDLÁČKOVÁ, H., 2006. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 121 s. ISBN 80-717-9367-1.

TOMEK, J., 1991. *Zásady tvorby marketingové strategie*. 1. vyd. Praha: Institut řízení, 69 s. ISBN 80-701-4035-6.

TOMEK, J., 1998. *Základy strategického marketingu*. 1. vyd. Plzeň: Vydavatelství Západočeské univerzity, 307 s. ISBN 80-7082-444-1.

VAŠTÍKOVÁ, M., 2008. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada, 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

VAŠTÍKOVÁ, M., 2014. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. 2. aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada, 272 s. ISBN 978-80-247-5037-8.

VEBER, Jaromír, 2000. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 700 s. ISBN 80-726-1029-5.

ZAMAZALOVÁ, M., 2009. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 240 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

POUŽITÉ ZKRATKY

BCG Boston Consulting Group

ČPK Čistý pracovní kapitál

SBU Strategic business unit

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Ukazatelé likvidity	40
Tabulka 2: Dílčí SWOT analýza a hrozby	55
Tabulka 3: Struktura využití nabízených manikérských služeb	63
Tabulka 4: Struktura využití nabízených pedikérských služeb	64
Tabulka 5: Struktura využití nabízených kosmetických služeb	65
Tabulka 6: Porovnání cen v oblasti manikúry	66
Tabulka 7: Porovnání cen v oblasti pedikúry	67
Tabulka 8: Porovnání cen v oblasti kosmetiky	67
Tabulka 9: BCG matice poskytovaných služeb	72
Tabulka 10: Majetek, zboží, materiál, peněžní prostředky podniku a závazky	77
Tabulka 11: Výpočet oběžných aktiv podniku	77
Tabulka 12: Výpočet celkových závazků	77
Tabulka 13: Ukazatel zadluženost	78
Tabulka 14: Ukazatel likvidity	78
Tabulka 15: Čistý pracovní kapitál	78
Tabulka 16: Dílčí SWOT analýza – silné a slabé stránky	78
Tabulka 17: Analýza SWOT	79
Tabulka 18: Numerické zpracování silných stránek	80
Tabulka 19: Numerické zpracování slabých stránek	80
Tabulka 20: Numerické zpracování příležitostí	81
Tabulka 21: Numerické zpracování hrozeb	81
Tabulka 22: SWOT analýza - srovnání	82
Tabulka 23: Harmonogram	92
Tabulka 24: Náklady marketingové strategie	94
Tabulka 26: Reálná varianta	95
Tabulka 25: Optimistická varianta	96

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Hlavní charakteristické vlastnosti služeb	15
Obrázek 2: Vývojové stupně strategického marketingu	16
Obrázek 3: Proces poskytování hodnoty pro zákazníka	19
Obrázek 4: Ansoffova matice	22
Obrázek 5: Proces marketingového řízení	24
Obrázek 6: Model pěti sil podle Michaela Portera.....	27
Obrázek 7: Proces marketingového výzkumu	30
Obrázek 8 Typy otázek	30
Obrázek 9: Rozšířený marketingový mix	31
Obrázek 10: McKinsey model.....	36
Obrázek 11: BCG matice	37
Obrázek 12: SWOT analýza	42
Obrázek 13: Využití analýzy SWOT při tvorbě strategií	42
Obrázek 14: Logo Salónu D.B. Art - Dagmar Bencová	44
Obrázek 15: Průměrný podíl nezaměstnaných osob v ČR a krajích	50

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Životní cyklus výrobku	32
Graf 2: Počet obyvatel kraje Vysočina	52
Graf 3: Počet obyvatel města Třebíč	52
Graf 4: Zdroj informovanosti o službách podniku	57
Graf 5: Doba využívání služeb Salónu	57
Graf 6: Pravidelnost návštěv klientů	58
Graf 7: Struktura využívaných služeb.....	58
Graf 8: Zhodnocení cenové nabídky	59
Graf 9: Celkový dojem studia na klienty	59
Graf 10: Společenské zařazení	60
Graf 11: Poměr žen a mužů - respondentů	60
Graf 12: Věková struktura klientů.....	61
Graf 13: Vzdálenost bydliště	61
Graf 14: Struktura nabízených manikérských služeb	63
Graf 15: Struktura nabízených pedikérských služeb.....	64
Graf 16: Struktura nabízených kosmetických služeb.....	65
Graf 17: BCG matice	73
Graf 18: Vývoj tržeb 2011 - 2013	75
Graf 19: Vývoj výdajů 2011 - 2013	76
Graf 20: Vývoj hrubého zisku v letech 2011 - 2013.....	76
Graf 21: Ganttův diagram.....	93

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazník

Příloha 2: Příjmy a výdaje 2011 – 2013

Příloha 3: Reklamní předměty sloužící k podpoře prodeje

DOTAZNÍK

Vážená paní, vážený pane,

Jako studentka Podnikatelské fakulty VUT Brno si Vás dovoluji požádat o vyplnění tohoto dotazníku z důvodu vypracovávání diplomové práce na téma: Návrh marketingové strategie pro Salón D.B. Art – Dagmar Bencová.

Výsledky dotazníku budou použity výhradně jako podklad pro diplomovou práci a jsou anonymní.

Děkuji za ochotu a přeji příjemný den,

Jana Morávková

1. Z jakých zdrojů jste se dozvěděl/a o službách Salónu D.B. Art?

- a) Reklama
- b) Doporučení
- c) Jiné (uveďte)

2. Jak dlouho již využíváte služeb Salónu D.B. Art?

- a) Jsem tu poprvé
- b) Méně než rok
- c) 1-3 roky
- d) 3-5 let
- e) Více než 5 let

3. Jak často navštěvujete Salón D.B. Art?

- a) 1x měsíčně
- b) 1-2x měsíčně
- c) 2x měsíčně
- d) Dle potřeby

4. Jaké služby využíváte v současné době?

- a) Manikúra
- b) Pedikúra
- c) Kosmetika

5. Jak hodnotíte cenovou nabídku studia?

- a) Příjemná

- b) Přijatelná
- c) Drahá

6. Jaký máte celkový dojem ze studia D.B. Art?

- a) Relaxační
- b) Příjemný
- c) Profesionální
- d) Originální

7. Vaše společenské zařazení

- a) Pracující
- b) Student
- c) Nezaměstnaný
- d) Důchodce

8. Vaše pohlaví

- a) Žena
- b) Muž

9. Váš věk?

- a) 15-20 let
- b) 21-30 let
- c) 31-40 let
- d) 41-50 let
- e) Více než 50 let

10. Vzdálenost Vašeho bydliště od sídla Salónu D.B.Art?

- a) Bydlím přímo v místě sídla tohoto Salónu (Třebíč)
- b) Bydlím do 15 km od Třebíče
- c) Bydlím do 30 km od Třebíče
- d) Bydlím dál než 30 km od Třebíče

Příloha 2: Příjmy a výdaje 2011 – 2013

PŘÍJMY A VÝDAJE 2011

24.09.2014

Strana: 1

IČO:

64333333

J. Habrka

695

Dřevár

BENOVOVÁ

IČO:

64333333

J. Habrka

695

Dřevár

BENOVOVÁ

Měsíc	Příjmy	Výdaje	Hrubý zisk	Ned.příjmy	Ned.výdaje
1	0.00	0.00	0.00	2000.00	0.00
2	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
3	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
4	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
6	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
7	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
8	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
9	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
10	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
11	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
12	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Celkem	937648.00	351497.00	586151.00	20000.00	605151.00

CELKEM

937648.00

351497.00

586151.00

20000.00

605151.00

REPORT VIT_28-41 (C) 1990-2014 RnV-Soft, Finance #0320736, RnV-Soft, Thru 1 220-6001770, IČO: 024702048

PŘÍJMY A VÝDAJE 2012

24.09.2014

Strana: 1

IČO: 64333333 Dřevár BENOVOVÁ
J. Habrka 695 Dřevár BENOVOVÁ
IČO: 64333333 Dřevár BENOVOVÁ
J. Habrka 695 Dřevár BENOVOVÁ

Měsíc	Příjmy	Výdaje	Hrubý zisk	Ned.příjmy	Ned.výdaje
1	255600.00	176200.00	79400.00	50000.00	23000.00
2	311000.00	222000.00	89000.00	0.00	23000.00
3	343300.00	244000.00	99300.00	0.00	23000.00
4	343300.00	244000.00	99300.00	0.00	23000.00
5	343300.00	244000.00	99300.00	0.00	23000.00
6	343300.00	244000.00	99300.00	0.00	23000.00
7	343300.00	244000.00	99300.00	0.00	23000.00
8	343300.00	244000.00	99300.00	0.00	23000.00
9	343300.00	244000.00	99300.00	0.00	23000.00
10	343300.00	244000.00	99300.00	0.00	23000.00
11	343300.00	244000.00	99300.00	0.00	23000.00
12	49585.00	0.00	49585.00	0.00	0.00
Celkem	626429.00	338744.00	287685.00	50000.00	337685.00

CELKOVÝ VÝSLEDOK (CELKOVÝ VÝSLEDOK) (CELKOVÝ VÝSLEDOK) (CELKOVÝ VÝSLEDOK) (CELKOVÝ VÝSLEDOK) (CELKOVÝ VÝSLEDOK) (CELKOVÝ VÝSLEDOK)

REPORT VIT_28-41 (C) 1990-2014 RnV-Soft, Finance #0320736, RnV-Soft, Thru 1 220-6001770, IČO: 024702048

PŘÍJMY A VÝDAJE 2013

24.09.2014

Strana: 1

IČO: 64333333 Dřevár BENOVOVÁ
J. Habrka 695 Dřevár BENOVOVÁ
IČO: 64333333 Dřevár BENOVOVÁ
J. Habrka 695 Dřevár BENOVOVÁ

7458234553
674 01

Měsíc	Příjmy	Výdaje	Hrubý zisk	Ned.příjmy	Ned.výdaje
1	0.00	0.00	0.00	100000.00	0.00
2	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
3	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
4	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
6	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
7	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
8	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
9	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
10	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
11	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
12	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Celkem	566059.00	416924.00	149136.00	100000.00	171471.00

24.09.2014 11:29:44 (C) Všechna práva vyhrazena. Vytvořeno: 02.09.2014 11:29:44 (C) Všechna práva vyhrazena.

REPORT VIT_28-41 (C) 1990-2014 RnV-Soft, Finance #0320736, RnV-Soft, Thru 1 220-6001770, IČO: 024702048

Příloha 3: Reklamní předměty sloužící k podpoře prodejeⁱ



Cena 11,32 Kč



Cena 5,41 Kč



Cena 59,00 Kč



Cena 59,00 Kč

ⁱ Všechny reklamní předměty uvedené přílohou pocházejí od reklamní agentury YASHICA. Uvedené ceny a obrázky jsou získané z oficiálních stránek společnosti. YASHICA [online]. 2014 [cit. 2014-10-28]. Dostupné z WWW: <http://www.yashica.cz/>