



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH KOMUNIKAČNÍHO MIXU VYBRANÉHO PODNIKU

PROPOSAL OF COMMUNICATION MIX OF SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Petra Havlíková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. František Milichovský, Ph.D., MBA, DiS.

BRNO 2017

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Studentka:	Bc. Petra Havlíková
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	Ing. František Milichovský, Ph.D., MBA, DiS.
Akademický rok:	2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh komunikačního mixu vybraného podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současná situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy (dle potřeby práce)

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je na základě zpracované analýzy komunikačního mixu vybraného podniku navrhnout konkrétní opatření vedoucí k trvalému zlepšení současného stavu komunikačního mixu, a to nejlépe bez nutnosti dodatečných finančních investic.

Základní literární prameny:

DE PELSMACKER, P., GEUENS, M., VAN DEN BERGH, J. Marketingová komunikace. Praha: Grada Publishing, 2003. 600 s. ISBN 80-247-0254-1.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. Marketing. Praha: Grada Publishing, 2004. 856 s. ISBN 80-247051-3.

KOTLER, P., WONG, V., SOUNDERS, J., ARMSTRONG, G. Moderní marketing. 4.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, P., KELLER, K. L. Marketing management. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H. Moderní marketingová komunikace. Praha: Grada Publishing, 2010. 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8.

ZAMAZALOVÁ, M. a kol. Marketing. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Cílem diplomové práce je na základě zpracované analýzy současného stavu komunikačního mixu vybraného podniku navrhnout konkrétní opatření vedoucí k jeho zlepšení. Práce je rozdělena na tři části, a to na část teoretickou, analytickou a návrhovou. V teoretické části jsou vymezena základní teoretická východiska, která slouží jako podklad pro vypracování analytické a návrhové části. V praktické části je představen vybraný podnik a jsou provedeny analýzy současného stavu jeho komunikačního mixu. Výsledky analýz jsou využity v návrhové části diplomové práce, kde jsou popsána opatření vedoucí ke zlepšení současného komunikačního mixu podniku.

Klíčová slova

Marketing, marketingový mix, komunikace, komunikační mix

Abstract

The goal of the thesis is, based on analysis of the current state of the communication mix of selected company, to propose specific measures to improve it. The Thesis is divided into three parts, namely theoretical, analytical and propositional. In the theoretical part are defined theoretical background, which serves as the basis for the development of analytical and propositional part. In the practical part is introduced the selected company and are performed the analysis of current state of the communication mix. Analysis results are used in the propositional part of the Thesis, which describes the measures to improve the current communication mix of the company.

Key words

Marketing, marketing mix, communication, communication mix

Bibliografická citace

HAVLÍKOVÁ, P. *Návrh komunikačního mixu vybraného podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 101 s. Vedoucí diplomové práce
Ing. František Milichovský, Ph.D., MBA, DiS.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a 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 14. 5. 2017

.....
Bc. Petra Havlíková

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucímu diplomové práce Ing. Františku Milichovskému, Ph.D., MBA, DiS. za jeho odborné vedení a cenné rady při zpracování této diplomové práce.

OBSAH:

Úvod.....	11
1 Cíl práce a metodika.....	12
2 Teoretická část.....	13
2.1 Definice marketingu.....	13
2.2 Marketingové prostředí	13
2.2.1 Makroprostředí.....	14
2.2.2 Mikroprostředí	15
2.3 PEST analýza	17
2.4 Porterův model 5 konkurenčních sil	18
2.5 Segmentace trhu	20
2.6 Model 7S.....	21
2.6.1 Strategie	21
2.6.2 Struktura.....	22
2.6.3 Systémy řízení.....	22
2.6.4 Styl.....	22
2.6.5 Spolupracovníci	23
2.6.6 Schopnosti	23
2.6.7 Sdílené hodnoty.....	23
2.7 SWOT analýza	24
2.8 Marketingový mix.....	25
2.8.1 Produkt.....	26
2.8.2 Cena	28
2.8.3 Distribuce	29
2.8.4 Marketingová komunikace	29
2.9 Marketingová komunikace.....	30
2.9.1 Obecná komunikace	30
2.9.2 Obecné komunikační metody	30

2.9.3	Nástroje marketingové komunikace	32
2.9.3.1	Reklama	33
2.9.3.2	Podpora prodeje	35
2.9.3.3	Přímý marketing	36
2.9.3.4	Public relations (PR).....	37
2.9.3.5	Osobní prodej	38
2.9.4	Nové nástroje marketingové komunikace	38
2.9.4.1	Product placement (PP)	38
2.9.4.2	Guerillová komunikace (GK)	38
2.9.4.3	Mobilní marketing	39
2.9.4.4	Virální marketing.....	39
2.9.4.5	Internetová komunikace	40
3	Analytická část	41
3.1	Charakteristika podniku	41
3.2	Sortiment	42
3.3	Marketingový mix	43
3.3.1	Produkt	43
3.3.2	Cena	43
3.3.3	Distribuce	45
3.3.4	Marketingová komunikace	45
3.4	Dotazníkové šetření.....	48
3.5	PEST analýza	55
3.5.1	Politické a legislativní faktory	55
3.5.2	Ekonomické faktory	57
3.5.3	Sociální a demografické faktory	61
3.5.4	Technologické faktory	62
3.6	Porterův model 5 konkurenčních sil	63
3.6.1	Rivalita mezi existujícími podniky.....	64

3.6.2	Potenciální konkurenti	67
3.6.3	Zákazníci	67
3.6.4	Dodavatelé.....	68
3.6.5	Substituční produkty.....	68
3.7	Model 7S	68
3.8	SWOT analýza	70
4	Návrhová část	77
4.1	Revitalizace webových stránek	77
4.2	Prezentace na sociální síti a webových portálech	78
4.2.1	Facebook	79
4.2.2	Webové portály	80
4.3	Reklama.....	80
4.3.1	Rádio.....	80
4.3.2	Tištěná reklama	81
4.3.3	Reklamní bannery na kynologických akcích.....	83
4.3.4	Reklamní polep automobilu	84
4.3.5	Inovace vizitek	85
4.4	Rozšíření stávajících prostor	86
4.5	Ekonomické zhodnocení návrhů	88
5	Závěr.....	91
	Seznam literatury	92
	Seznam obrázků, tabulek a grafů	97
	Seznam příloh	99

Úvod

V dnešní době se všechny podniky potýkají s velkou konkurencí napříč všemi odvětvími a všemi typy trhů. Každý podnik proto musí budovat a neustále inovovat své obchodní strategie a zajistit si konkurenceschopnost. Prioritním cílem každé korporace je bezpochyby dosahování zisku, avšak ne cílem jediným. Mezi hlavní cíle výrobních i nevýrobních podniků by měly také patřit takové cíle jako maximální uspokojení potřeb a požadavků zákazníků, klíčových dodavatelů nebo zájmových skupin. K dosažení těchto stanovených cílů je zapotřebí správně identifikovat potenciální příležitosti a hrozby, umět dokonale využívat silné stránky podniku a zejména aplikovat vhodné marketingové nástroje.

Ačkoliv to na první pohled nevnímáme, každý z nás se s marketingem setkává každý den. Marketing je všude kolem nás. Do jisté míry v každé situaci všichni vystupujeme jako zákazníci – jako nezbytná složka marketingového systému.

Pro podnik je klíčové a nezbytné získat a dlouhodobě si udržet zákazníky. Aby podnik tyto zákazníky získal, musí svůj produkt či službu dostatečně odlišit od konkurence a nabídnout svým zákazníkům něco nového, unikátního a nenahraditelného a vytvořit si jistou konkurenční výhodu. Takovouto konkurenční výhodu vytváří právě dobrý a účinný marketing. Povědomí o podniku, jeho produktech a službách a zejména komunikaci se zákazníky zajišťuje komunikační mix.

Práce bude rozdělena na tři části. V první části budou na základě studia odborné literatury vymezeny základní pojmy z oblasti marketingu, které budou sloužit jako základní kameny pro vypracování analytické a návrhové části práce.

Druhá část, analytická, je zaměřena na charakteristiku a hlavní podnikatelské poslání vybraného podniku. V této části budou provedeny vybrané analýzy, konkrétně PEST analýza, Porterova analýza pěti konkurenčních sil a SWOT analýza. Součástí této části práce je také provedení dotazníkového šetření.

Na základě výsledků získaných z provedených analýz budou ve třetí části, návrhové, navržena opatření pro zlepšení současné komunikační strategie podniku. K návrhům je zpracováno jejich souhrnné ekonomické zhodnocení.

1 Cíl práce a metodika

Hlavním cílem diplomové práce je na základě zpracované analýzy komunikačního mixu vybraného podniku navrhnout konkrétní opatření vedoucí ke zlepšení současného stavu komunikačního mixu, a to nejlépe bez nutnosti dodatečných finančních investic nad rámec výdajů, které jsou pro podnik přijatelné.

Jedním z dílčích cílů diplomové práce je vypracování relevantních teoretických východisek k dané problematice a souvisejících analýz ke zpracování komunikačního mixu.

Dalším dílčím cílem je provedení vybraných analýz prostředí podniku, jejichž účelem má být získání základních informací o faktorech, které bezprostředně ovlivňují chod zvoleného podniku.

Pro analytickou část komunikačního mixu budou využity následující analýzy:

- PEST analýza - pro analýzu makroprostředí podniku
- Porterův model pěti konkurenčních sil - pro analýzu mikroprostředí podniku
- Dotazníkové šetření – analýza zákazníků
- SWOT analýza

Dalším dílčím cílem je provedení dotazníkového šetření, které bude zaměřeno na spokojenost zákazníků se současnými čtyřmi „P“ marketingového mixu podniku. Informace získané dotazníkovým šetřením a výsledky provedených analýz budou uplatněny při formulaci návrhů na zlepšení současného komunikačního mixu v podniku.

2 Teoretická část

2.1 Definice marketingu

Mnoho lidí si pod pojmem marketing mylně představuje pouze prodej a reklamu. Marketing, tak jak ho známe dnes, je však třeba chápat nejen jako schopnost prodat, ale jako schopnost uspokojit potřeby zákazníka.

Jedna z definic marketingu zní takto: „*Marketing je společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím jednotlivci a skupiny uspokojují své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků či jiných hodnot*“ (Kotler, Armstrong, 2004, s. 31).

Marketing se snaží nalézt rovnováhu mezi zájmy zákazníka a podnikatelského subjektu. Představuje soubor aktivit, jejichž cílem je předvídat, zjišťovat, stimulovat a uspokojit potřeby zákazníka (Zamazalová a kol., 2010).

Dle Americké marketingové asociace je marketing definován jako činnosti organizace a soubor procesů pro vytváření, komunikaci a poskytnutí hodnoty zákazníkům a pro řízení vztahů se zákazníky takovým způsobem, že z něj mají prospěch organizace i její klíčové zájmové skupiny (Foret, 2012).

Společným jmenovatelem výše uvedených definic marketingu je to, že vyzdvihují význam zákazníka a jeho potřeb. Zároveň zdůrazňují, že uspokojování zákaznických potřeb musí být pro firmu ziskové (Karlíček a kol., 2013).

2.2 Marketingové prostředí

Samotný pojem „prostředí“ je charakterizován jako soubor okolností, ve kterém někdo žije, a které ho nějakým způsobem ovlivňují.

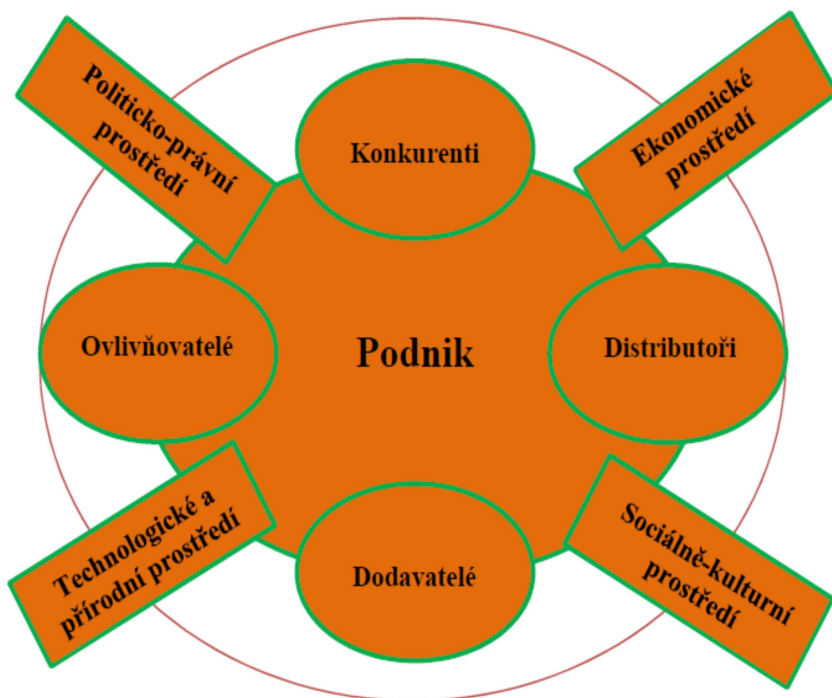
Marketingové prostředí je prostředí, ve kterém se nachází firma a její marketingové funkce. Toto prostředí je vzhledem k marketingovým funkcím podniku a komplexností trhů velmi proměnlivé a komplexní samo o sobě a je třeba průběžně zjišťovat jeho stav a vývoj (Zamazalová, 2008).

Dle Kotlera a Kelera (2007) marketingové prostředí sestává z operačního prostředí a širšího prostředí.

V **operačním prostředí** působí bezprostřední hráči, jejichž úkolem je vytvářet, propagovat a distribuovat nabídky. Hlavními hráči jsou společnost, dodavatelé, distributoři, dealeři a cíloví zákazníci.

Širší prostředí sestává z šesti dílčích prostředí, a to demografického, ekonomického, fyzického, technologického, politicko-právního a společensko-kulturního prostředí. Všechna tato prostředí obsahují síly, které mohou mít značný vliv na hráče v operačním prostředí.

Kotler a Armstrong (2004) rozdělují marketingové prostředí do dvou složek, a to na mikroprostředí, které je dáno faktory bezprostředně ovlivňujícími možnosti podniku uspokojit potřeby a přání zákazníků a na makroprostředí, které je dáno vnějšími okolnostmi, které ovlivňují mikroprostředí.



Obrázek 1: Marketingové prostředí (Zdroj: Karlíček a kol., 2013, s. 34)

2.2.1 Makroprostředí

Makroprostředí je společné pro všechna odvětví a vytváří společné prostředí pro všechny podniky v mikroprostředí (Dedouchová, 2001).

Jsou to faktory, které jsou pro podnik nepředvídatelné nebo jen velmi málo předvídatelné a podnik je svou činností nemůže ovlivnit. Pro tyto faktory je typická jejich proměnlivost, přináší tedy takové změny, kdy každá nová příležitost pro jeden podnik, může znamenat hrozbu pro druhý (Kozel a kol., 2006).

Základní faktory makroprostředí je možné rozdělit do čtyř základních kategorií:

- **Politické a právní faktory**

Jedná se o změny, které představují vládní zásahy do ekonomiky státu, zejména změny legislativního charakteru a změny v pravidlech podnikání.

- **Ekonomické faktory**

Mezi klíčové ekonomické faktory patří hospodářský růst země, ve které podnik uskutečňuje svoji činnost, daňové zatížení, míra inflace, úrokové sazby nebo míra nezaměstnanosti.

- **Sociální faktory**

Jsou to změny, které souvisejí se způsobem života lidí včetně životních hodnot. Do této skupiny faktorů patří preference obyvatelstva, životní styl, spotřebitelské rozhodování nebo stárnutí populace.

- **Technické a technologické faktory**

Jedná se o takové faktory, které souvisejí s vědecko-technickým pokrokem, který s sebou přináší vznik nových výrobků, nových oborů a odvětví výroby a služeb.

Uvedené faktory vycházejí z analýzy označované zkratkou **PEST**, která je tvořena z počátečních písmen každé kategorie faktorů. Analýzu **PEST** používáme k analýze makroprostředí. V literatuře lze najít také modifikaci PEST analýzy, která je doplněná o legislativní faktory (SLEPT).

Tyto základní kategorie faktorů mohou být dále rozšířeny o environmentální či demografické faktory. Demografické faktory bývají často zahrnuty pod sociální faktory (Váchal, Vochozka a kol., 2013).

2.2.2 Mikroprostředí

Dle Dedouchové (2001) se jedná o prostředí, které bezprostředně obklopuje podnik a je tvořeno podniky, které si navzájem konkurují a jejich výrobky se mohou navzájem

substituovat. Součástí mikroprostředí jsou i další subjekty jako např. dodavatelé nebo zákazníci.

V mikroprostředí působí síly, které se nacházejí v blízkosti těchto podniků a ovlivňují jejich schopnost sloužit zákazníkům. Mezi tyto síly patří zejména společnost, distribuční firmy, zákaznické firmy, konkurence a veřejnost.

- **Společnost**

Jednotlivé články vnitřní struktury organizace musejí mezi sebou efektivně komunikovat a spolupracovat. Jedná se zejména o spolupráci mezi top managementem, finančním oddělením, oddělením výzkumu a vývoje, oddělením výroby nebo oddělením účetnictví. Marketingoví specialisté ve spolupráci s těmito odděleními svými rozhodnutími ovlivňují poslání a cíle podniku (Kotler a kol., 2007).

- **Distribuční firmy**

Distribuční firmy pomáhají podniku s marketingem a prodejem, doplňují některé jeho funkce nebo je externě nahrazují, tak aby podnik ušetřil finanční zdroje a zajistil si prosperitu. Patří sem velkoobchod, prostředníci prodávající na cizí účet, finanční instituce nebo pojišťovny zabezpečující finanční stránku distribučních cest.

- **Zákazníci, spotřebitelé**

Důležitým faktorem mikroprostředí jsou zákazníci, a to zejména ti koneční. Bez nich by podnik v podstatě neexistoval. Zákazníky mohou být průmyslové podniky, neprůmyslové podniky i běžní fyzičtí spotřebitelé. Každý zákazník může spotřebovat produkt odlišně a různorodě, podle toho, na jakém typu trhu se nachází (Zamazalová a kol., 2010).

- **Konkurence**

K tomu, aby podnik dosáhl úspěchu, musí být schopen poskytnout vyšší hodnotu a uspokojení pro zákazníka. Je nutné se nejen přizpůsobit potřebám cílových zákazníků, ale také získat strategickou výhodu tím, že nabídka produktu podniku je lépe umístěna v myslích zákazníků v porovnání s nabídkou konkurence.

- **Veřejnost**

Veřejností rozumíme jakoukoliv skupinu, která má skutečný nebo potenciální zájem na schopnostech podniku dosáhnout svých cílů, případně má na schopnosti podniku vliv.

Obecně se uvádí sedm typů veřejnosti, tj. finanční instituce, média, vládní instituce, občanské iniciativy, místní komunita a občané, širší veřejnost a zaměstnanci. (Kotler a kol., 2007)

Na rozdíl od faktorů, které jsou charakteristické pro makroprostředí a činností podniku je nelze ovlivnit, síly působící v mikroprostředí jsou ovlivnitelné a podnik je schopen svou činností tyto síly sám měnit (Foret, 2012).

Při analýze konkurenčních sil v mikroprostředí lze vycházet z tzv. **Porterova modelu pěti hybných sil** (Váchal, Vochozka a kol., 2013).

2.3 PEST analýza

Tato analýza je zaměřena na identifikaci oblastí v makroprostředí, jejichž změna by mohla mít významný dopad na podnik. Cílem analýzy je tedy rozpoznat a odlišit faktory významné právě pro určitý podnik, a její význam stoupá zejména s velikostí a rozvojovými ambicemi podniku.

Tyto oblasti se dělí do čtyř základních skupin, a to politicko-legislativní, ekonomické, sociálně-demografické a technologické. Každá z těchto oblastí zahrnuje několik faktorů, které ovlivňují podnik.

- **Politické a legislativní faktory**

Tyto faktory představují pro podnik významné příležitosti, ale současně i ohrožení. Do této skupiny patří zejména stabilita politické situace, která se každého podniku dotýká prostřednictvím právních norem, zákonů a vyhlášek, které mohou ovlivnit budoucnost podniku (Sedláčková, Buchta, 2006).

Jedná se tedy o faktory, které vymezují pravidla hry pro činnost podniků. Právní faktory představují pravidla, která stanoví a vynucuje stát (Dvořáček, Slunčík, 2012).

- **Ekonomické faktory**

Tyto faktory jsou charakterizovány stavem ekonomiky. Vzhledem k tomu, že podnik je při svém rozhodování výrazně ovlivněn současnými makroekonomickými trendy, patří mezi klíčové ekonomické faktory, ovlivňující plnění jeho základních cílů, míra ekonomického růstu, míra inflace, úroková míra a daňová politika. Mezi uvedenými faktory existují úzké souvislosti a vazby, které ovlivňují úspěšnost podniku na trhu.

- **Sociální a demografické faktory**

Patří sem faktory, které odrážejí vlivy spojené s postoji a životem obyvatelstva a jeho strukturou, např. životní styl, stárnutí obyvatelstva, kulturní zvyky, náboženství, vzdělání a úroveň příjmů. Sociální faktory se neustále vyvíjí a včasné rozpoznání trendů v této oblasti vede jednoznačně k získání předstihu před konkurencí v boji o zákazníky (Sedláčková, Buchta, 2006).

Pro marketing je poměrně důležité demografické prostředí, neboť ho tvoří lidé, kteří tvoří trh. Demografie se zabývá studiem lidské populace z hlediska hustoty, velikosti, rozmístění, věku, pohlaví, rasy, zaměstnání a dalších údajů (Kotler a kol., 2007).

- **Technologické faktory**

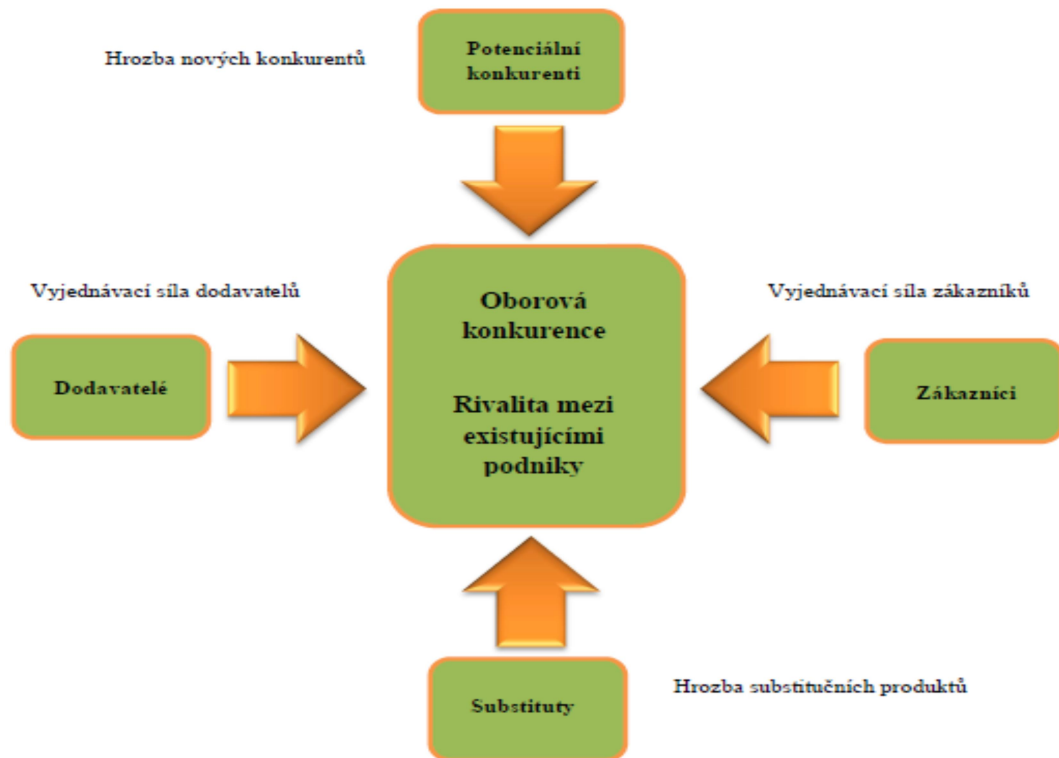
V širším slova smyslu se jedná o využití vědy a techniky při podnikatelských aktivitách podniku. Patří sem především informační a komunikační technologie, metody řízení, produkty a výrobní postupy (Dvořáček, Slunčík, 2012).

Uvedená analýza nezkoumá pouze současnou situaci, ale zaměřuje se také na to, jaké změny mohou v okolí nastat v budoucnu a jak tyto změny ovlivní budoucí činnost podniku (Keřkovský, Valsa, 2012).

2.4 Porterův model 5 konkurenčních sil

Tento model umožňuje jasně pochopit síly, které v konkurenčním prostředí působí a identifikovat, které z nich mají pro firmu z hlediska jejich budoucího vývoje největší význam. Pro firmu, která chce dosáhnout úspěchu, je nutné rozpoznat tyto síly a snažit se zvrátit jejich působení ve svůj prospěch (Srpková, Řehoř a kol., 2010).

Porterův model předpokládá, jak naznačuje jeho název, že strategická pozice podniku je určována pěti základními silami, mezi které patří intenzita konkurence uvnitř odvětví, bariéry vstupu, vyjednávací síla dodavatelů, vyjednávací síla odběratelů a substituční produkty (Porter, 1994).



Obrázek 2: Porterův model pěti (Zdroj: Porter 1994, s. 56)

- **Rivalita mezi existujícími podniky**

Rozsah rivality stávajících konkurentů je dán především rozdílnou strukturou odvětví. Pokud je rivalita konkurence slabá, podnik může zvýšit cenu a dosáhnout tak vyššího zisku. Je-li tato síla velká, dochází k cenové konkurenci, která je provázena cenovými válkami, které rivalitu mezi konkurenty ještě zesilují (Dedouchová, 2001).

- **Potenciální konkurenti**

Potenciální konkurenty v Porterově modelu představují podniky, které si v současné době nekonkurují, ale mají schopnost se jimi kdykoliv stát. Přinášejí do odvětví nové kapacity, snahu získat podíl na trhu a někdy i značné zdroje. Hrozba konkurenční síly potenciálních konkurentů závisí na výši bariér vstupu na trh. Čím vyšší jsou však bariéry vstupu, tím větší náklady musí potenciální konkurenti vynaložit (Nývltová, Marinič, 2010).

- **Zákazníci**

Pokud kupující tlačí cenu dolů, požadují vysokou kvalitu nebo lepší servis, zvyšují tím výrobní náklady podniku a představují hrozbu. Vyjednávací síla kupujících vzrůstá, jsou-li koncentrovanější a organizovanější a je-li výrobek nediferencovaný. Podnik

z pohledu prodávajícího by si měl vybírat zákazníky s nejmenší silou vyjednávat nebo možnostmi měnit dodavatele. Úspěšnou obranou proti síle zákazníků je vytvořit nabídku, kterou ani silný zákazník nemá možnost odmítnout (Dedouchová, 2001; Kotler, Keller, 2007).

- **Dodavatelé**

Síla dodavatelů spočívá ve schopnosti zvyšovat ceny. Schopnost zvýšit cenu představuje pro podnik hrozbu, neboť toto zvýšení musí zaplatit z vlastních zdrojů nebo přistoupit na nižší kvality, což vede k poklesu zisku. Činnost podniku jako kupujícího závisí na schopnostech dodavatelů.

- **Substituty**

Existence blízkých substitutů vytváří konkurenční hrozbu limitující ceny, za kterou podnik prodává a tím omezuje i možnost podniku zvyšovat zisk. Podnik může regulovat výši ceny, pokud má výrobek jen málo blízkých substitutů (Dedouchová, 2001).

2.5 Segmentace trhu

Každý zákazník je svým způsobem jedinečný. Na každém trhu existují různé skupiny zákazníků, které mají odlišné potřeby, preference a očekávání, proto je pro podnik velmi problematické kvalitně uspokojit všechny zákazníky. Pro zajištění správného komunikačního přístupu je nutné nejprve rozlišit, na jakém typu trhu se pohybujeme a provést jeho segmentaci.

Pro účely této diplomové práce uvažujeme trhy B2C, které jsou orientované na konečného spotřebitele. Příkladem tohoto typu trhu je poskytování služeb.

Segmentace trhu, jako první nástroj strategie STP, je proces, kterým se zákazníci rozdělují do homogenních skupin, tj. do skupin se stejnými potřebami, přáními a srovnatelnými reakcemi na marketingové a komunikační aktivity podniku. Spotřební trhy lze segmentovat podle různých kritérií. Jedním z možných druhů segmentace je **geografická**, která rozděluje trh podle zemí, regionů nebo klimatických oblastí. **Demografická** segmentace dělí zákazníky do segmentů podle věku, pohlaví, životního cyklu a jím podobných faktorů. Další variantou segmentace je **socioekonomická**, která zohledňuje faktory jako příjem, zaměstnání, vzdělání nebo společenské skupiny. **Psychologická** segmentace rozděluje zákazníky podle osobnosti a životního stylu.

Pokud je segment trhu vymezen chováním zákazníků, jejich přístupem k produktu, ke značce nebo určité kategorii, jedná se o **behaviorální** segmentaci. Každému tržnímu segmentu je třeba přizpůsobit konkrétní marketingový mix (De Pelsmacker a kol., 2003; Tomek, Vávrová, 2008).

Druhým nástrojem při volbě konkrétního cílového trhu je targeting, což je proces vyhodnocování atraktivity jednotlivých tržních segmentů a následné zacílení právě na ty segmenty, který by chtěl podnik efektivně obsloužit.

Třetí nástroj, positioning přestavuje určení pozice, kterou chce podnik zaujmout v myslích cílových zákazníků a kterou vymezuje své produkty vůči produktům konkurenčním. Positioning je klíčovým prvkem marketingové komunikace (Zamazalová, 2010).

2.6 Model 7S

Model 7S byl poprvé použit v roce 1980 dvěma konzultanty americké firmy McKinsey Tomem Petersem a Robertem H. Watermanem. Model 7S se uplatňuje zejména v oblasti strategické analýzy řízení vývoje podniků a při řízení změn v podniku. Podstatou této analytické metody je zhodnotit nejdůležitější části podniku a na základě výsledků této analýzy navrhnout další vývoj podniku. Základním principem této metody je kladení otázek a hledání jejich odpovědí. Principy modelu 7S je možné aplikovat na všechny druhy podniků bez ohledu na jejich velikost (CiE-group.cz, 2017).

Model 7S je chápán jako jeden z nástrojů analýzy vnitřního prostředí podniku, jejímž cílem je odhalení tzv. **faktorů úspěchu**. Název modelu vychází právě z počátečních písmen těchto sedmi faktorů, jimiž jsou **strategie** (strategy), **struktura** (structure), **systemy řízení** (systems), **styl manažerské práce** (style), **spolupracovníci** (staff), **schopnosti** (skills) a **sdílené hodnoty** (shared values) (Keřkovský, Vykypěl, 2002).

2.6.1 Strategie

Pod pojmem strategie se rozumí plánování cílů, které vedou k rozvoji podniku. Jednotlivým cílům jsou přiřazována kritéria podle toho, jak jsou pro podnik důležité. Strategie také vymezuje směr, jak se podnik dostane ke svým cílům a jak je schopen

reagovat na hrozby a příležitosti v daném oboru podnikání. V rámci tohoto faktoru podnik v podstatě hledá odpovědi na tyto základní otázky:

- Jaká je naše strategie?
- Jak dosáhneme vytyčených cílů?
- Jak se vypořádat s tlakem konkurence?
- Jak vytyčené změny ovlivní zákazníka?

2.6.2 Struktura

Je chápána jako obsahová a funkční náplň vnitřního uspořádání podniku ve smyslu nadřízenosti, podřízenosti, vztahu mezi podnikovými jednotkami, kontrolních mechanismů a sdílení informací. Struktura by také měla popisovat způsob rozhodování v podniku. Tento faktor klade na vedení podniku následující otázky:

- Jaká je hierarchie podniku?
- Jak se mohou zapojit zaměstnanci podniku?
- Jaké jsou komunikační hranice v podniku?

2.6.3 Systémy řízení

Tento faktor shrnuje všechny manažerské postupy a techniky, a to jak formální tak i neformální, které slouží k řízení běžné aktivity podniku. Patří sem manažerské informační systémy, komunikační systémy, kontrolní systémy nebo inovační systémy. Při řešení tohoto faktoru je vhodné brát na zřetel tyto otázky:

- Jaké jsou hlavní systémy, pomocí kterých se řídí podnik?
- Je nutné měnit finanční plán, počty pracovníků, systém komunikace mezi jednotlivými pracovišti apod.?
- Existují kontroly, jak jsou nastaveny a jak jsou kontrolovány?

2.6.4 Styl

Vyjadřuje, jak podnik přistupuje k řízení a k řešení problémů. Styl vyjadřuje způsob, jakým vedení podniku komunikuje, jedná a vystupuje před svými podřízenými, spolupracovníky a zákazníky. Pod tento faktor patří také organizační kultura. V rámci tohoto faktoru se vedení podniku zabývá následujícími otázkami:

- Jak se jeví vedoucím pracovníkům, jejich podřízeným a zákazníkům pracovní prostředí podniku?
- Umí se vedení podniku správně a rychle rozhodnout s ohledem na zvolení správného cíle?
- Je vedení podniku efektivní?

2.6.5 Spolupracovníci

Spolupracovníky se rozumí lidské zdroje podniku a jejich rozvoj, školení, chování a obecně vztahy mezi nimi. Spolupracovníci se podílejí na správném fungování podniku, zastávají společenskou pozici s určitými právy, která jim umožňují různým způsobem zasáhnout do chodu podniku a ovlivnit jeho budoucí rozvoj, přičemž je nezbytné rozlišovat mezi kvantifikovatelnými a nekvantifikovatelnými aspekty. Při řešení problémů spojených s tímto faktorem je nutné brát v úvahu následující otázky:

- Je dostatečná specializace personálu?
- Jaké pozice je nutné doplnit k zajištění bezproblémového chodu podniku?
- Jak se dají zaměstnanci motivovat k lepším výkonům?

2.6.6 Schopnosti

Představují profesionální znalosti a kompetence existující uvnitř podniku, tj. co podnik dělá nejlépe. Aby pracovníci přijímali nové požadované schopnosti a znalosti, musí být v podniku vytvořeno vhodné učící prostředí, tzn. prostředí, které je poháněno touhou realizovat vizi, má sdílenou kulturu a poskytuje pracovníkům čas a prostor učit se novým věcem. Při řešení tohoto faktoru by měly být zodpovězeny následující otázky:

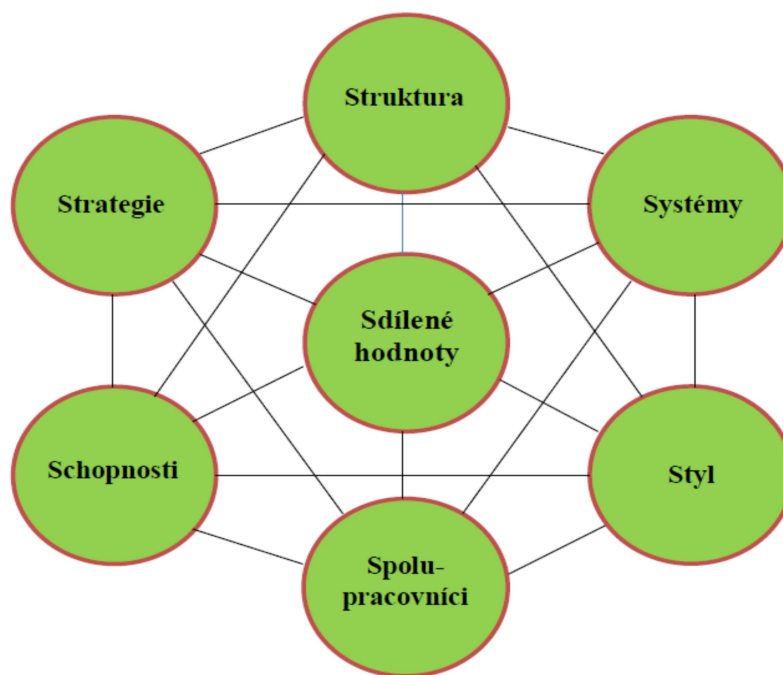
- Jaká je naše nejsilnější vlastnost?
- Máme nějaké mezery ve svých dovednostech, a jak je můžeme napravit?
- Mají zaměstnanci dostatečné ponětí o tom, co dělají – mají na to dostatečné zkušenosti?

2.6.7 Sdílené hodnoty

Jedná se o základní principy, které jsou respektovány jak pracovníky, tak dalšími zainteresovanými skupinami v bezprostředním okolí podniku. Sdílené hodnoty přímo

souvisí s vizí podniku a hovoří se o nich jako o tzv. nadřazeném cíli. Vedení podniku by se mělo zabývat zejména následujícími otázkami:

- Jaké jsou základní hodnoty podniku?
- Jaká je firemní kultura?
- Existuje společné povědomí mezi pracovníky o tom, proč a jak podnik funguje, co je jeho cílem? (Mallya, 2007; CiE-group.cz, 2017)



Obrázek 3: Model "7S" firmy McKinsey (Zdroj: Mallya, 2007, s. 73)

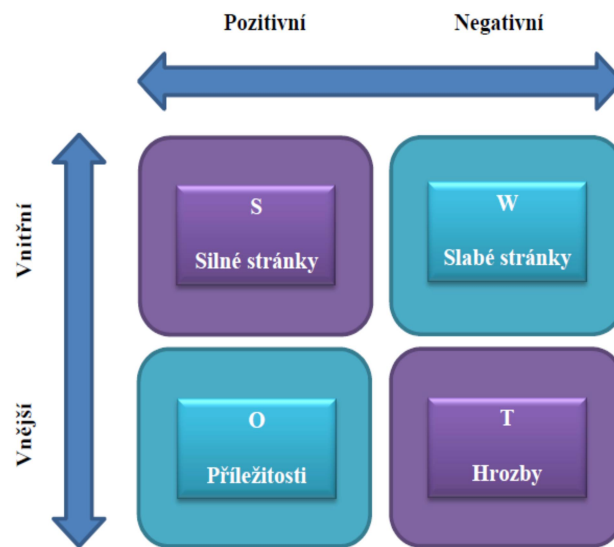
Mallya (2007) dodává, že horní tři faktory modelu – strategie, struktura a systémy – se označují jako „tvrdá 3S“, zatímco čtyři faktory na dolní straně modelu – styl manažerské práce, spolupracovníci, schopnosti a sdílené hodnoty, jsou méně hmatatelné, mají spíše kulturní povahu a označují se jako „měkká 4S“. Všechny faktory modelu se však navzájem podmiňují a ovlivňují.

2.7 SWOT analýza

SWOT analýza je přístup, který se zabývá monitorováním interního i externího prostředí podniku současně, je tedy jejich výstupem. Podstatou analýzy je celkové zhodnocení silných a slabých stránek podniku ve vztahu k příležitostem a hrozbám. SWOT analýza zastřešuje všechny strategické analýzy.

SWOT je zkratkou pro čtyři kategorie faktorů okolí – silné stránky (*Strong*), slabé stránky (*Weaknesses*), příležitosti (*Opportunities*) a hrozby (*Threats*) (Kotler, Keller, 2007; Dvořáček, Slunčík, 2012).

Cílem SWOT analýzy je identifikovat to, do jaké míry jsou současná strategie podniku a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí (Jakubíková, 2013).



Obrázek 4: SWOT analýza (Zdroj: Filozofie úspěchu, 2016)

Poté, co podnik identifikuje silné a slabé stránky, a příležitosti a hrozby, je možné koncipovat čtyři typy strategií. Jsou to:

- MAXI – MAXI: maximalizace silných stránek a příležitostí
- MINI – MAXI: minimalizace slabých stránek a maximalizace příležitostí
- MAXI – MINI: maximalizace silných stránek a minimalizace hrozeb
- MINI – MINI: minimalizace slabých stránek a hrozeb (Kotler a kol., 2007).

2.8 Marketingový mix

Kotler a Armstrong (2004, s. 105) uvádějí jednu z mnoha definic marketingového mixu takto: „Marketingový mix představuje soubor taktických marketingových nástrojů – produktové, cenové, distribuční a komunikační politiky - které podnik používá k úpravě nabídky podle přání zákazníků na cílovém trhu“.

Klasický marketingový mix se skládá ze čtyř nástrojů, tzv. „4P“ a tvoří ho:

- produkt (*product*)
- cena (*price*)
- distribuce (*place*)
- propagace (*promotion*)

V souvislosti s rozvojem marketingu se také setkáváme s tzv. **zákaznickým marketingovým mixem „4C“**, jehož nástroje se zaměřují na řízení vztahů se zákazníky a jsou to:

- zákazník (*customer*)
- náklady na zákazníka (*cost*)
- pohodlná dostupnost (*convenience*)
- komunikace (*communications*)

Jednotlivé nástroje marketingového mixu může podnik navzájem kombinovat a koordinovat (Srpková a kol., 2011).

Marketéři obecně doporučují, aby podniky složky marketingového mixu „4P“ vnímaly jako faktory na straně zákazníka „4C“. Toto pojetí označujeme také jako Lauterbornovo pojetí (Zamazalová, 2008).

„4P“ na straně podniku	„4C“ na straně zákazníka
Produkt (product)	Potřeby a přání zákazníka (customer needs and wants)
Cena (price)	Náklady na straně zákazníka (cost to the customer)
Distribuce (place)	Dostupnost (convenience)
Komunikace (promotion)	Komunikace (communication)

Tabulka 1: Složky marketingového mixu 4P a 4C (Zdroj: Kotler a kol., 2007, s. 71)

2.8.1 Produkt

Dle Kotlera a kol. (2007, s. 615) lze produkt chápat následovně: „*Produktem je cokoli, co je možné nabídnout trhu ke koupi, použití či spotřebě a co může uspokojit*“

nějakou potřebu nebo přání; patří sem fyzické předměty, služby, osoby, místa, organizace a myšlenky“.

Produkt je jádrem marketingu, bezprostředně uspokojuje potřeby zákazníků a tvoří podstatu nabídky podniku. Potřeby zákazníků mohou být klasifikovány jako základní, emocionální nebo praktické (Srpková a kol., 2011).

Produkt může být také služba. Služba je definována jako nehmotný statek, který poskytuje jeden subjekt druhému ve formě různých aktivit nebo užitku, přičemž nedochází k převodu vlastnictví.

Služby se vyznačují čtyřmi základními charakteristikami, které je naprosto odlišují od hmotných produktů:

- **nehmatatelnost:** službu není možné si před její koupí vyzkoušet, ochutnat nebo ohmatat, a proto si zákazníci vytvářejí názory na kvalitu služby podle faktorů, které si předem ověřit mohou, jako je místo, kde je služba poskytována, podniky, které službu poskytují, ale také podle vybavení, symbolů nebo ceny. Každý poskytovatel služeb by měl proto službám dodat také nehmotné doplňky.
- **nedělitelnost:** služba je obvykle vytvořena a spotřebována současně poté, co je nejprve prodána a poskytovatel služby se při jejím prodeji stává její součástí. Výsledný efekt poskytnuté služby ovlivňuje jak zákazník, tak poskytovatel.
- **proměnlivost:** služba je závislá na tom, kdo, kdy, kde a jakým způsobem je poskytována. Před koupí služby si zákazník o ní opatřuje relevantní reference na základě zkušeností jiných zákazníků.
- **pomíjivost:** služby nelze skladovat a jsou závislé na kolísání poptávky (Kotler, Keller, 2007).

Na rozdíl od hmotných výrobků je v sektoru služeb vyžadována určitá interakce mezi zákazníkem a poskytovatelem služby. Tato interakce musí být natolik efektivní, aby ten, kdo službu poskytuje, získal konkurenční výhodu (Kotler, Armstrong, 2004).

Nabídka služeb se u jednotlivých podniků liší zejména podle jejich podnikatelského zaměření. Obecně lze rozlišit pět kategorií nabídky:

- **ryze hmotné zboží:** zahrnuje pouze hmotné zboží, které nedoprovázejí žádné služby, např. zubní pasta.
- **hmotné zboží s doprovodnými službami:** zahrnuje hmotné zboží, které doprovází jedna nebo více služeb, které mají podpořit růst obrátu podniku, např. prodej automobilu s povinným ručením na pět let
- **hybridní nabídka:** zahrnuje zboží i služby ve stejném poměru, např. návštěva oblíbené restaurace, nejen kvůli jídlu, ale i obsluze.
- **převaha služby s doprovodným zbožím a službami:** nabídka je sestavena z jedné větší služby, která je spojená s dalšími službami nebo doprovodným zbožím, např. přeprava letadlem, která zahrnuje servis teplého jídla.
- **ryzí služba:** zahrnuje primárně služby, např. masáže (Kotler, Keller, 2007).

2.8.2 Cena

Cenu definuje Kotler a kol. (2007, s. 749) jako: „*Suma peněz požadovaná za produkt nebo službu, nebo suma hodnot, které zákazníci smění za výhody vlastnictví nebo užívání produktu či služby*“.

Cena je prvkem marketingového mixu, který dotváří charakter produktu nebo služby. Tvorbou ceny u služeb je, vzhledem k jejich nehmotnému charakteru, spíše vyjádřením kvality. Hodnotu služby nehodnotí zákazník podle ceny, ale podle užitku, který mu služba poskytuje. Výsledná cena je ovlivněna zejména náklady, konkurencí a hodnotou služby pro zákazníka, který je ochoten zaplatit pouze takovou cenu, která je vždy nižší než celkový užitek ze služby. Důležitým faktorem při stanovení ceny u služeb je také cenová elasticita (Vašítková, 2008).

Cena může být stanovena třemi základními metodami:

- **nákladově orientovaná cena:** jednoduchá metoda stanovení ceny, která vychází z kalkulace výrobních nákladů, k nimž se dále připočítává tzv. marže
- **poptávkově orientovaná cena:** stanovení ceny je založeno na hodnotě, kterou produktu přisuzuje zákazník, nikoliv na výrobních nákladech

- **konkurenčně orientovaná cena:** stanovení ceny vychází z předpokladu, že podnik může za srovnatelné produkty nebo služby s konkurencí požadovat také srovnatelné ceny, tato metoda je použitelná pouze tehdy, pokud na trhu existuje velký počet stejně velkých konkurentů (Foret a kol., 2003).

2.8.3 Distribuce

Distribuci vysvětluje Kotler a kol. (2007, s. 956) takto: „*Veškeré činnosti podniku, které činí produkt nebo službu dostupné zákazníkům*“.

Cílem distribuce je doručit produkt zákazníkovi na místo, které je pro něj nejvýhodnější, v čase, ve kterém chce mít produkt k dispozici, v množství a kvalitě, kterou požaduje. Distribuce není krátkodobou záležitostí, nelze ji operativně měnit a vyžaduje perspektivní plánování a rozhodování. Podnik musí pečlivě zvážit volbu vhodné distribuční cesty nebo distributora, který zajišťuje transfer produktu z místa jeho vzniku ke konečnému spotřebiteli. Distribuční cesta může být přímá, kdy produkt prochází pouze mezi výrobcem a konečným zákazníkem, nebo nepřímá, kdy přesun produktu od výrobce ke koncovému zákazníkovi zajišťují tzv. mezičlánky, tedy prostředníci a zprostředkovatelé. Nejznámějšími prostředníky jsou maloobchod a velkoobchod, nejznámější formy zprostředkovatelů jsou komisionář a obchodní zástupce. Součástí distribuce služeb je osobní kontakt (Jakubíková, 2008).

2.8.4 Marketingová komunikace

Kotler a kol. (2007, s. 809) chápou marketingovou komunikaci takto: „*Činnosti, které sdělují vlastnosti produktu nebo služby a jejich přednosti klíčovým zákazníkům a přesvědčují je k nákupu*“.

Cílem marketingového komunikačního mixu je obsadit cílový segment zákazníků, seznámit ho s produktem nebo službou a přesvědčit ho o nákupu za pomoci nástrojů marketingové komunikace. Cíle marketingové komunikace mohou být předmětné, procesní a cíle efektivnosti (De Pelsmacker a kol., 2003).

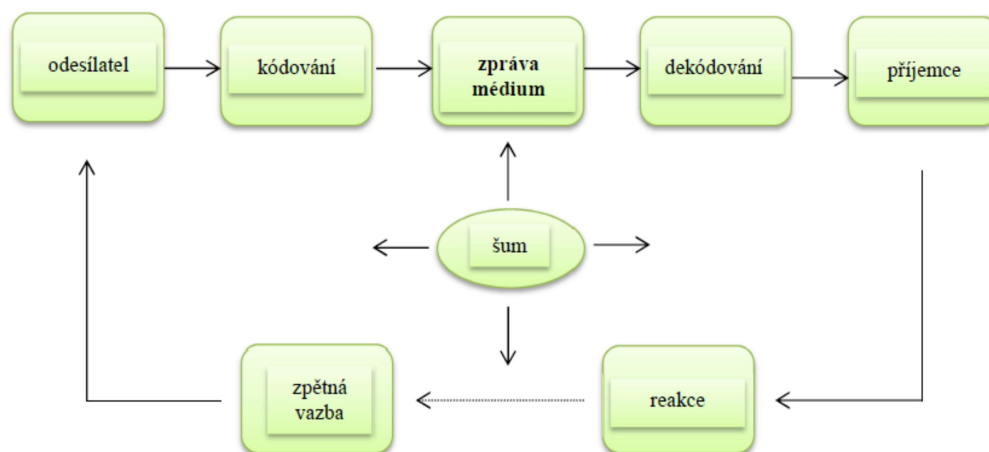
Marketingové komunikaci a jejím nástrojům jsou věnovány následující kapitoly.

2.9 Marketingová komunikace

Komunikační mix je podsystem marketingového mixu a představuje jeho nejviditelnější část. Pomocí optimální kombinace různých marketingových nástrojů je jeho snahou dosáhnout marketingových a podnikových cílů. Komunikace je realizována osobní formou, která je prezentována osobním prodejem, a neosobní formou, která zahrnuje reklamu, podporu prodeje, public relations a přímý marketing. Každý z těchto komunikačních nástrojů plní určitou funkci a jednotlivé nástroje se navzdory vlastním jedinečným charakteristikám, navzájem velmi úzce doplňují (Kotler, Keller, 2007; Příkrylová, Jahodová, 2010).

2.9.1 Obecná komunikace

Komunikace je předání určitého sdělení nebo informací od zdroje k příjemci. Důvody a cíle pro přenos sdělení mohou být různé. V komunikačním procesu potom dochází k předání sdělení od odesílatele k příjemci, což může být vztah mezi kupujícími a prodávajícími, podnikem a zákazníky nebo mezi podnikem a zájmovými skupinami (Příkrylová, Jahodová, 2010).



Obrázek 5: Komunikační proces (Zdroj: Kotler, Keller, 2007, s. 577)

2.9.2 Obecné komunikační metody

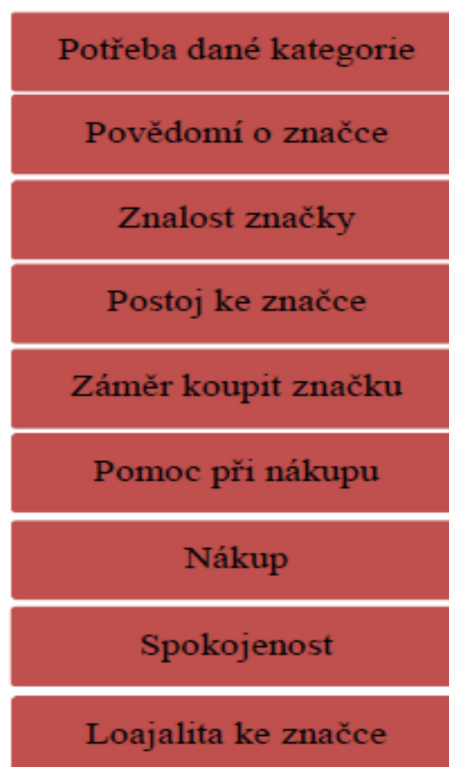
Mezi obecné komunikační metody patří model AIDA a model DAGMAR, které se soustřeďují na specifické chování zákazníka, který je ovlivněn především reklamním sdělením. Nejmladší a zcela revoluční komunikační metodou je model STDC.

- **Model AIDA**

Název modelu je odvozen od počátečních písmen anglického názvu pro jednotlivá stádia, kterými musí zákazník projít před nákupním rozhodnutím. Jsou to upoutání pozornosti (*Attention*), navození zájmu (*Interest*), vzbuzení touhy (*Desire*) a vlastní nákup (*Action*). Podle modelu AIDA je zákazník pozitivně ovlivněn reklamním sdělením, které mění jeho postoje k nákupu určitého produktu nebo služby. Získané informace jsou podkladem pro formulaci komunikačních cílů (Jakubíková, 2013).

- **Model DAGMAR**

Jako první tento model uvedl v roce 1961 Rusel Colley a jeho název je odvozen od počátečních písmen jeho publikace s názvem *Defining Avertisement Goals for Measured Advertising Results*. Model obsahuje hierarchické efekty, které obvykle slouží jako rámec pro definování komunikačních cílů. Podstata tohoto modelu spočívá v tom, že namísto cílů prodeje bere v úvahu jiná měřitelná kritéria, jako je úroveň povědomí nebo image, která mají okamžité účinky. Podle modelu DAGMAR dochází během komunikačního procesu k devíti efektům (De Pelsmacker a kol., 2003).



Obrázek 6: Komunikační model DAGMAR (Zdroj: De Pelsmacker a kol., 2003, s. 158)

- **Model STDC**

Název modelu, jehož autorem je známý digitální marketér Avinash Kaushik, je odvozen od počátečních písmen jeho čtyř fází Se-Think-Do-Care a je určen pro použití zejména v digitální oblasti. Model byl poprvé publikován v roce 2013. Jednotlivé fáze modelu pomáhají lépe pochopit nákupní procesy a rozhodování zákazníků, díky čemuž je podnik schopen lépe formulovat strategie a taktiky.

Model STDC definuje různé fáze zákaznického cyklu, ve kterých se lidé chovají zcela odlišně. Dle tohoto modelu je tedy nutné se důsledně zaměřit na všechny fáze nákupního cyklu, nejen na fázi prodeje. Fáze **See** zahrnuje zákazníky, kteří by někdy v budoucnu mohli služby podniku využít, ale zatím to neplánují. Jejich cílem je pouze vidět. Cílem podniku je tedy tyto zákazníky jakkoliv zaujmout. Ve fázi **Think** se nacházejí zákazníci, kteří hledají informace o službách a porovnávají různá řešení, aby mohli v budoucnu nákup uskutečnit. Těmto zákazníkům musí podnik poskytnout relevantní informace, které je mohou motivovat k nákupu. Ve fázi **Do**, se nacházejí lidé, kteří přicházejí kvůli nákupu nebo využití nějaké služby. Cílem je přesvědčit tyto zákazníky, že právě u nás mají koupit a umožnit jim nákup co nejjednodušší. V poslední fázi **Care**, se nacházejí zákazníci, kteří již v podniku nějaké peníze utratili. O tyto zákazníky je třeba pečovat a přimět je k dalším nákupům (Šabatka, 2017).

2.9.3 Nástroje marketingové komunikace

Cílem marketingového komunikačního mixu je, jak již bylo řečeno, seznámit zákazníka s produktem podniku a přesvědčit jej o jeho nákupu. V rámci komunikačního mixu podnik využívá různé komunikační nástroje, jejichž společným jmenovatelem je zajistit účelnou a efektivní komunikaci mezi podnikem a zákazníkem.

Kotler a Keller (2007) uvádějí těchto pět základních komunikačních nástrojů:

- reklama
- podpora prodeje
- přímý marketing
- public relations
- osobní prodej

Tyto nástroje podnik uplatňuje s ohledem na zvolenou komunikační strategii a každý z nich představuje jisté výhody a nevýhody, jejichž přehled uvádím v následující tabulce.

Druh komunikace	Náklady	Výhody	Nevýhody
<i>OSOBNÍ</i>			
Osobní prodej	Vysoké	Pružná prezentace, okamžitá reakce	Vyšší náklady než u ostatních forem
<i>NEOSOBNÍ</i>			
Reklama	Relativně nízké	Vhodná pro masové působení, kontrola nad sdělením	Značně neosobní, nelze přímo ovlivnit nákup
Podpora prodeje	Může být nákladná	Upoutání pozornosti, okamžitý účinek	Snadno napodobitelná konkurencí, krátkodobý účinek
Přímý marketing	Nízké náklady	Efektivní zacílení, možnost utajení před konkurencí, snadná měřitelnost odezvy sdělení	Nutná pravidelná aktualizace databází
Public relations	Relativně nízké náklady na publicitu, avšak vysoké u jiných PR akcí, ale jejich frekvence nebývá tak častá	Vysoká důvěryhodnost, působí individuálně	Obtížné řízení publicity

Tabulka 2: Výhody a nevýhody nástrojů marketingové komunikace (Zdroj: Přikrylová, Jahodová, 2010, s. 44)

2.9.3.1 Reklama

Reklama je každodenní součástí našeho života. Reklama je chápána jako placená neosobní forma prezentace, tedy sdělení, kterým firma komunikuje se zákazníky prostřednictvím různých sdělovacích prostředků. Cílem reklamy je zvýšení pravděpodobnosti, že zákazník daný produkt nebo službu koupí (Jakubíková, 2013).

Rozlišují se 3 základní funkce reklamy:

- **Informační reklama** – používá se v zaváděcím stádiu životního cyklu produktu, plní funkci informativní, jejím hlavním cílem je představit budoucím zákazníkům nový produkt a popsat jeho vlastnosti

- **Přesvědčovací reklama** – používá se ve fázi růstu a na počátku fáze zralosti životního cyklu produktu, jejím cílem je přimět spotřebitele k tomu, aby kupoval propagovaný a ne jiný – zejména ne konkurenční – produkt
- **Připomínková reklama** – často se používá ve druhé fázi zralosti a ve fázi poklesu životního cyklu, jejím cílem je snaha neustále připomínat spotřebiteli to, že jeho oblíbený výrobek stále ještě na trhu existuje

Jedním z nejdůležitějších rozhodnutí reklamní strategie je výběr média pro přenos reklamního sdělení. Obsah reklamního sdělení musí být co nejvíce srozumitelný, důvěryhodný a měl by zvýrazňovat vlastnosti, kterými se produkt odlišuje od produktu konkurenčního (Foret a kol., 2003).

Příkrylová a Jahodová (2010) informují, že reklamní prostředky lze rozdělit na **elektronická média**, tj. televize, rozhlas, kino, internet a na **klasická média**, tj. noviny, časopisy, outdoor a indoor média:

- **Televize**

Televize je všeobecně uznávána jako nejmocnější reklamní médium, které je schopno zasáhnout široké spektrum zákazníků. Toto médium umožňuje názorné předvádění produktů a služeb s využitím obrazu, zvuku, pohybu i hudby. Síla audiovizuálního sdělení je velkou výhodou televizní reklamy a má intenzivní a emocionální dopad. Efektivitu působení reklamy ovlivňuje především její pasivní charakter. Pokud je televizní reklama správně připravená a provedená, může zlepšit hodnotu značky a ovlivnit obrát i zisk (Kotler, Keller, 2007; Karlíček, Král, 2011).

- **Rozhlas, rádio**

Rozhlas je považován za doplňkové, avšak velmi dynamické médium. Přestože je toto médium vnímáno pouze sluchem, může být rozhlasové sdělení velmi kreativní. Někteří posluchači považují absenci vizuálních obrazů za výhodu, protože mají pocit, že chytré používání hudby, zvuku a dalších tvůrčích prostředků u nich může vyvolat větší představivost a relevantnost reklamního sdělení (Kotler, Keller, 2007).

- **Kino**

Audiovizuální sdělení v kině je velmi krátké, ale má na své publikum velký vliv. Účinek reklamy je v tomto prostředí mnohem výraznější zejména proto, že diváci věnují

reklamě více pozornosti než v případě jiných médií a vyrušení je méně pravděpodobné. Kinoreklama se vyznačuje především její selektivností, dostává publikum do správné nálady a očekávání a je považována za součást programu (De Pelsmacker a kol., 2003).

- **Noviny**

Noviny jsou flexibilním médiem, jehož prostřednictvím může být zasažen relativně velký počet lidí v krátkém časovém intervalu. Značný zájem čtenářů o noviny zvyšuje jejich informační hodnotu a tím z nich činí důvěryhodný zdroj, s velkým vlivem nejen v oblasti reklamy, ale i vzhledem k různým sdělením směřujícím k veřejnosti. Na druhou stranu, tento typ sdělení má velmi krátký život, neboť noviny „žijí“ pouze jeden den.

- **Časopisy**

Časopisy umožňují zasáhnout široké publikum. V závislosti na typu časopisu nabízí vysoce kvalitní obsah s pozitivním dopadem na image. Kvalita reprodukce sdělení v časopise je velmi vysoká a může být přenášeno velké množství informací. Sdělení mohou uživatelé zpracovat vlastním způsobem a opakovaně, proto je délka jeho života relativně dlouhá. Frekvence vydávání časopisu může naopak způsobit opoždění prezentovaného obsahu reklamy (De Pelsmacker a kol., 2003).

- **Outdoor a indoor média**

Outdoor média, označovaná také jako venkovní reklama, zahrnují různé formy alternativní reklamy jako jsou reklamní tabule, billboardy, megaboardy, plakáty, reklama v dopravních prostředcích nebo světelné reklamní panely, které jsou často umístovány na méně očekávaná místa tak, aby upoutali pozornost spotřebitelů. Tento způsob reklamy slouží k pohotovému předání jednoduchých myšlenek, k opakování a připomínání a jsou hojně využívána k podpoře nákupního rozhodnutí. Indoor média jsou nosiče reklamy využívané pro marketingovou komunikaci v obchodních centrech, stravovacích zařízeních, školách nebo místech veřejné zábavy, kde vzniká možnost oslovit velké množství spotřebitelů (Kotler, Keller, 2007; De Pelsmacker a kol., 2003).

2.9.3.2 Podpora prodeje

Za podporu prodeje můžeme považovat jakoukoliv aktivitu, jejímž cílem je zvýšení objemu prodeje a vytvoření atraktivnější nabídky pro zákazníky. Jedná se o neosobní

formu komunikace, která v současnosti v některých oblastech převyšuje výdaje na reklamu. Základními rysy podpory prodeje jsou časová omezenost aktivity, která je realizována v přesně vymezeném a předem známém časovém úseku a spoluúčast zákazníků v podobě aktivní okamžité koupě nebo jiné činnosti, která má rysy nákupního chování. Na rozdíl od reklamy, podpora prodeje působí na zákazníka okamžitě a představuje konkrétní motiv koupě (Přikrylová, Jahodová, 2010).

Podle toho, na jaký segment zákazníků je podpora prodeje směřována lze rozlišit následující typy s konkrétními nástroji:

- **podpora prodeje vůči zprostředkovatelům** – cenové a necenové obchodní dohody, společná reklamní činnost, výstavka nabízeného zboží, pracovní schůzky, večírky a rauty apod.
- **podpora prodeje vůči spotřebitelům** – kupony, slevy z ceny, rabaty, cenové balíčky, prémie, odměny, vzorky apod.
- **podpora prodeje v maloobchodní činnosti** – slevy z ceníkových cen, maloobchodní kupony, dvojité kupony, předvádění vlastností zboží apod. (Foret a kol., 2003).

2.9.3.3 Přímý marketing

Dle Foreta a kol. (2003) je pro současné tržní prostředí typický přechod od masové komunikace k cílenějšímu a adresnému druhu komunikace, která je zaměřena zpravidla na určitý, předem vytipovaný segment trhu. Přímý marketing představuje přímou komunikaci s individuálními zákazníky s cílem získat okamžitou odezvu a vybudovat s nimi dlouhodobé vztahy.

Přímý marketing má obvykle dvě formy:

- **adresný přímý marketing** – nabídky jsou určeny konkrétním osobám, které jsou následně zaneseny do podnikové databáze, která obsahuje detailní informace o klientech
- **neadresný přímý marketing** – oslovuje vybraný segment trhu, nabídky nejsou určeny konkrétním osobám, přesto jsou cíleny přesně, vybraný segment může také vycházet z databáze podniku (Foret a kol., 2003).

Jiné členění přímého marketingu uvádí Příkrylová a Jahodová (2010), a to členění podle organizace FEDMA na direct mail, telemarketing, reklama s přímou odezvou a on-line marketing.

2.9.3.4 Public relations (PR)

Úkolem PR je soustavné budování dobrého jména podniku, vytváření pozitivních vztahů a komunikace s veřejností za účelem ovlivňování jejich postojů. Jedná se o řízenou obousměrnou komunikaci založenou na existenci rozdílných názorů a vztahů s veřejností, která působí na vědomí cílových skupin tím, že poskytuje racionální informace. PR plní důležitou úlohu zejména v období řešení krizových situací ve smyslu minimalizace negativních dopadů na reputaci podniku. Nástroje PR jsou označovány akronymem „PENCILS“ a jsou to:

- **P=Publications (Publikace)** – patří sem výroční zprávy o hospodaření, podnikové časopisy, tiskoviny pro zákazníky apod.
- **E=Events (Veřejné akce, Organizování událostí)** – patří sem sponzorování sportovních a kulturních akcí, prodejních výstav apod.
- **N=News (Novinářské zprávy, Materiály pro tiskové konference)** – patří sem kladně znějící informace a zprávy o podniku, jeho výrobcích, zaměstnancích apod.
- **C=Community Involment Activities (Angažovanost pro komunitu, Podpora místních aktivit)** – patří sem investování peněz a vynakládání času pro potřeby místních občasných společenství apod.)
- **I=Identity media (Projevy podnikové identity)** – patří sem dopisní papíry s hlavičkou podniku, navštívenky, kodex apod.
- **L=Lobbying aktivity (Lobovací aktivity)** – patří sem regulační opatření
- **S=Social Responsibility acitivities (Aktivity sociální odpovědnosti)** – patří sem budování dobrého jména v podnikové sociální oblasti

Do PR je možné zařadit i takovou formu reklamy, která nemá za cíl zvýšení objemu prodeje vyvoláním zájmu zákazníků, způsobem jako propagace (Foret a kol., 2003).

2.9.3.5 Osobní prodej

Osobní prodej je nástroj dvoustranné, interpersonální komunikace, který představuje osobní kontakt prodejce se zákazníkem, jehož cílem je úspěšné ukončení prodejní transakce. Na rozdíl od výše uvedených nástrojů komunikace, je přímou formou komunikace, jejímž cílem je nejen produkt prodat, ale i vytvořit dlouhodobé vztahy se zákazníky. Mezi formy osobního prodeje patří také prodej po telefonu (De Pelsmacker a kol., 2003).

2.9.4 Nové nástroje marketingové komunikace

S nástupem nových technologií se objevují nové trendy, které posouvají marketingovou komunikaci do jiné dimenze. Zákazník stojí v roli „rozhodovatele“ o tom, kterou informaci přijme a zda ji vůbec přijme, pomáhá formovat značky a produkty a tím i způsob komunikace na trhu a očekává, že se výrobky a služby přizpůsobí jeho životnímu stylu. Mezi nové trendy patří především Product placement, Guerillová komunikace, mobilní marketing, virální marketing nebo internet (Frey, 2017; Jahodová, Přikrylová, 2010).

2.9.4.1 Product placement (PP)

PP je v současné době jedním z nejatraktivnějších způsobů, jak podpořit prodej určitého produktu nebo služby. Jedná se o záměrné a placené umístění značkového výrobku nebo služby přímo do audiovizuálního díla, živého vysílání nebo do knihy, s cílem ho co nejvíce propagovat. V tomto případě se nejedná o skrytou reklamu, ale o určitý alternativní způsob umístění reklamy na produkt nebo značku, kterou zákazník vnímá, ale nepokládá ji za rušivou a může u něj vyvolat i touhu reklamovaný výrobek či službu vlastnit (Frey, 2017).

2.9.4.2 Guerillová komunikace (GK)

GK je nekonvenční forma propagace, jejímž cílem je šokovat zákazníky za pomoci minimálních zdrojů. K této formě propagace přistupují podniky tehdy, pokud nemohou přímo porazit konkurenci nebo pokud nemají dostatek finančních zdrojů na klasickou reklamní kampaň. Nosiči guerillového způsobu komunikace jsou především outdoorové prostředky, jako jsou prostředky městské hromadné dopravy, lavičky nebo autobusové

zastávky, tedy alternativní média, která mohou přilákat pozornost a vyvolat zájem kolem značky nebo produktu. GK je považována za agresivní a útočnou marketingovou strategii, která požaduje, aby se výsledky dostavily rychle a byly viditelné (Přikrylová, Jahodová, 2010).

Frey (2017) doplňuje tři základní taktické kroky guerillové komunikace:

- udeřit na nečekaném místě
- zaměřit se na přesně vytipované cíle
- ihned se stáhnout zpět

2.9.4.3 Mobilní marketing

Mobilní marketing představuje jakoukoliv formu marketingu, reklamy nebo aktivity na podporu prodeje, která cílí na spotřebitele a je realizována prostřednictvím mobilní komunikace. Základním prostředkem je mobilní telefon, který se stává součástí „virtuálního trhu“, na kterém jsou uskutečňovány propagační a prodejní aktivity. Mobilní marketing se využívá především pro zvýšení informovanosti a budování znalosti o značce nebo produktu a často nahrazuje nebo doplňuje metody podpory prodeje a přímého marketingu (Jahodová, Přikrylová, 2010; Jakubíková, 2013).

2.9.4.4 Virální marketing

Tento typ marketingové komunikace využívá pro vyvolání zájmu o produktu především e-mailovou komunikaci a internetové stránky, přičemž se jedná o zcela legální formu marketingu. Podstatou virálního marketingu je sdělení, které je svým obsahem příjemci natolik zajímavé, že ho vlastními prostředky šíří dále. Sdělení musí být vtipné a způsob jeho předání nesmí být komplikovaný. Samotné šíření sdělení není spojeno s žádnou odměnou.

Virální marketing může mít dvě formy, a to formu **pasivní**, která spoléhá na slovo doručené z úst zákazníka a její snahou je pouze vyvolat kladnou reakci nabídkou kvalitního produktu, nebo formu **aktivní**, kdy chování zákazníka je přímo ovlivněno virovou zprávou, s cílem zvýšit prodej produktu nebo povědomí o značce.

Díky využívání virtuálního prostoru je finanční náročnost této metody komunikace velmi nízká, nelze však kontrolovat šíření sdělení, což může vést k negativnímu ohlasu této metody (Hesková, Strachoň, 2009).

2.9.4.5 Internetová komunikace

Internet je nejmladším a zároveň masově expandujícím médiem pro přenos reklamy. Atraktivita internetu je dána nejen množstvím rozmanitých cílových skupin, ale také rozvojem služeb a nástrojů internetového trhu. Internet představuje interaktivní médium, které umožňuje efektivní zacílení, flexibilitu a přesné a snadné vyhodnocení účinnosti reklamní kampaně (Přikrylová, Jahodová, 2010).

Dle Vašítkové (2008) je internet jediným obousměrným komunikačním kanálem, kde náklady na komunikaci nejsou přímo závislé na vzdálenosti, na níž se komunikuje, a proto lze s celým světem komunikovat z jediného místa při nesrovnatelně nižších nákladech než u jiných komunikačních médií.

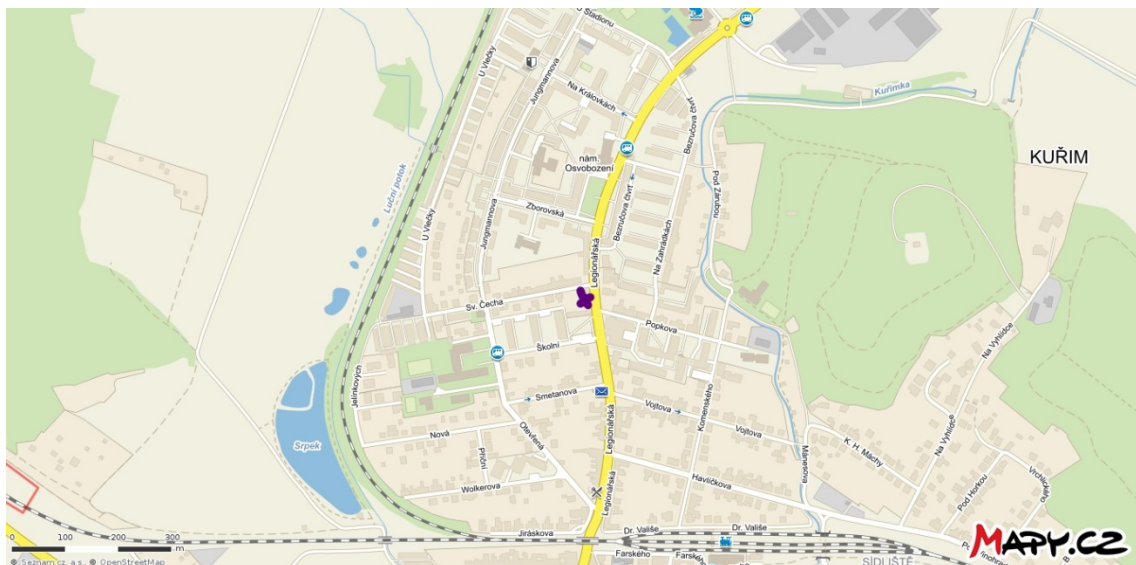
Vašítková (2008) dále považuje internet za zcela bezkonkurenční nástroj komunikace v oblasti produktů služeb, které mají spíše nehmotný charakter, a proto je lze prostřednictvím internetu nejen nabízet a prodávat, ale i distribuovat.

3 Analytická část

V této části diplomové práce bude popsána charakteristika podniku Veterinární ordinace Kuřim – MVDr. Lenka Horáková, za pomoci základních analýz, které byly popsány v teoretické části, bude analyzováno vnější a vnitřní prostředí, ve kterém se podnik nachází. Součástí analytické části bude také provedení marketingového výzkumu formou dotazníkového šetření. Výstupem analytické části diplomové práce je SWOT analýza.

3.1 Charakteristika podniku

Veterinární ordinace se nachází uprostřed města Kuřim, které leží 14 km severozápadně od Brna. Ordinace je velmi dobře dostupná svým zvířecím klientům osobním automobilem i prostředky hromadné dopravy. Na následujícím obrázku je poloha veterinární ordinace označena fialovým křížkem.



Obrázek 7: Poloha veterinární ordinace (Zdroj: vlastní zpracování dle Mapy.cz, 2016a)

Veterinární ordinace v Kuřimi vznikla koncem roku 2006, praktické služby pro zvířata jsou zde poskytovány od ledna 2007. Veterinární ordinaci vede veterinářka MVDr. Lenka Horáková, která má dlouholetou praxi v oboru, kterou získává od roku 1998.

Veterinářka nezaměstnává žádné stále zaměstnance, v letních měsících vypomáhá se zajištěním provozu ordinace dle ordinačních hodin MVDr. Natalja Krčková, ojedinele i další veterináři, kteří mohou samostatně vykonávat veterinární praxi v oboru.

MVDr. Lenka Horáková také spolupracuje s veterinární klinikou Veterinární a farmaceutické univerzity v Brně. MVDr. Lenka Horáková vykonává svou praxi na základě osvědčení udělené Komorou veterinárních lékařů České republiky.

Samotné prostory veterinární ordinace se nachází v přízemí pronajatého rodinného domu na ulici Legionářská a zahrnují čekárnu pro pacienty spolu s pracovním veterinářky, samostatnou místnost pro vyšetření zvířat a místnost se sociálním zázemím. V budoucnu plánuje veterinářka stávající prostory rozšířit a využívat další pronajatou místnost jako samostatnou čekárnu pro pacienty. Současná čekárna by měla být rekonstruována tak, aby pojmula více mobilního ubytování pro hospitalizovaná zvířata. Současná kapacita pro hospitalizaci zvířat jsou dva odkládací kotce.



Obrázek 8: Provozovna veterinární ordinace (Zdroj: mapy.cz, 2016a)

3.2 Sortiment

Veterinární ordinace se zaměřuje na ošetření malých zvířat, jako jsou psi, kočky, fretky a králíci. K základním veterinárním službám, které veterinární ordinace poskytuje, patří:

- vedení interní medicíny,
- očkování malých zvířat,
- gynekologie a porody,

- andrologie,
- inseminace a chirurgie u všech malých zvířat

MVDr. Lenka Horáková se také zaměřuje na problematiku asistované reprodukce, a to na umělou inseminaci, vedení porodů nebo diagnostiku březosti ultrazvukem.

Nabízené veterinární služby je možné realizovat buď bez přístrojové techniky, nebo se zapojením přístrojové techniky, dle rozsahu a náročnosti poskytnuté služby. Veškeré technické vybavení je majetkem veterinární ordinace.

V ordinaci je také jako doplňková veterinární služba zajištěn prodej přípravků proti parazitům a prodej speciální potravy pro malá zvířata. Veterinární ordinace také poskytuje poradenství v oboru výživy zvířat (Horáková, 2016).

3.3 Marketingový mix

3.3.1 Produkt

Hlavním produktem veterinární ordinace je zcela ryzí služba. Poptávka veterinárních služeb je nejvíce zastoupena v oblasti preventivní péče, která zahrnuje především očkování a odčervení zvířat, drobné kosmetické úpravy a kontrolu uší a očí. Preventivní péče je realizována v pravidelné frekvenci, a to na základě pozvánky. Jedná se o služby, které jsou poskytovány bez přístrojové techniky.

Zákazníci veterinární ordinace ve velké míře poptávají také chirurgické zákroky malého a středního rozsahu, které jsou prováděny výhradně na objednání a za předem stanovených podmínek. Všechny chirurgické zákroky se provádějí se zapojením přístrojové techniky.

3.3.2 Cena

Cena služby, je vzhledem k jejímu nehmotnému charakteru, vyjádřením kvality poskytnuté služby. Cena veterinárních služeb je velmi specifická a její tvorba je možná dvěma způsoby. První způsob tvorby ceny představuje náklady práce, tedy cenu za úkon, který je klientem poptáván. Pokud je vykonáván pouze tento samostatný úkon, tedy bez doprovodného materiálu, je zatížen daní z přidané hodnoty v základní sazbě ve výši 21%. Druhý způsob tvorby ceny představuje kromě nákladů práce, také náklady na

materiál, který zahrnuje veterinární pomůcky nebo přídavky do krmení a je součástí úkonu. Je-li cena tvořena náklady práce a náklady materiálu, je zatížena daní z přidané hodnoty ve druhé snížené sazbě ve výši 10%. Výše ceny také zahrnuje amortizaci použitého technického vybavení.

Tvorba ceny ve veterinární ordinaci je dána pracovištěm, tj. rozsahem a náročností poskytovaných služeb a je ovlivněna především koncentrací konkurentů, aktuální cenovou hladinou a průměrnou mzdou v daném regionu. Zisk je generován prostřednictvím marže, která se pohybuje ve výši 20-40% v závislosti na rozsahu úkonu a velikosti pacienta.

V následující tabulce jsou uvedeny kategorie veterinárních služeb a zákroků poskytovaných ve veterinární ordinaci MVDr. Lenky Horákové a jejich orientační cenové relace. V každé kategorii jsou uvedeny příklady služeb, které do této kategorie spadají, včetně ceny za úkon a ceny léků, popř. vakcinace. Jak jsem již uváděla, do ceny služby je také zahrnuto použití přístrojové techniky, tedy amortizace. V případě zapojení přístrojové techniky se uvedené ceny zvyšují.

Kategorie služby	Cenová relace
<i>Preventivní vyšetření</i>	50,-Kč – 140,-Kč
- očkování	140,-Kč
- drobné kosmetické úpravy	60,-Kč
- anální žlázy	50,-Kč
- kontrola očí a uší	100,-Kč
<i>Základní vyšetření</i>	150,-Kč – 1000,-Kč
- ultrazvukové vyšetření	od 150,-Kč
- EKG srdce	200,-Kč
- odběr krve a vyšetření krve	od 250,-Kč
<i>Chirurgické zákroky</i>	500,-Kč – 2500,-Kč
- kastrace psa, feny	od 2000,-Kč
- kastrace kocoura, kočky	550,-Kč – 950,-Kč
- operace tvrdých a měkkých tkání	dle rozsahu, šicího materiálu a anestezie
<i>Návštěvy u chovatelů</i>	100,-Kč – 500,-Kč
- cena dle km	6,-Kč/Km
- cena za návštěvu	100,-Kč – 200,-Kč
- návštěva v době pracovního volna a svátků	500,-Kč
<i>Andrologie</i>	od 360,-Kč
- odběr ejakulátu	360,-Kč
- inseminace	360,-Kč
<i>Poradenství v oblasti výživy</i>	<i>Smluvní ceny</i>

Tabulka 3: Cenové relace služeb (Zdroj: vlastní zpracování dle Horáková, 2016)

3.3.3 Distribuce

Distribuci, tedy cestu, kterou se služba dostane od poskytovatele ke konečnému klientovi, je možné realizovat buď přímo, nebo nepřímo s využitím dalších mezičlánků.

Veterinární ordinace využívá především přímý způsob distribuce. Distribuce všech poskytovaných služeb probíhá formou osobního kontaktu. Všechna základní vyšetření, preventivní vyšetření a chirurgické zákroky jsou poskytovány v provozovně veterinární ordinace v ordinačních hodinách.

ORDINAČNÍ HODINY		
Pondělí		15 – 19
Úterý	8 – 11	15 – 19
Středa		15 – 19
Čtvrtek	8 – 11	15 – 19
Pátek	8 – 15	
Neděle		17 - 18

Obrázek 9: Ordinační hodiny (Zdroj: vlastní zpracování)

Další možností zajištění distribuce veterinárních služeb je návštěva u chovatelů, výjezdy k akutním případům a asistence u porodů v domácím prostředí. Pro akutní případy a pro případy, kdy stav pacienta vyžaduje okamžité ošetření je ze strany veterinářky zajištěna pohotovost. Poradenství v oblasti výživy je také zajišťováno prostřednictvím e-mailové komunikace a prostřednictvím telefonu. Klienti veterinární ordinace si také mohou objednat služby přímo na webových stránkách ordinace prostřednictvím kontaktního formuláře.

Veterinární ordinace využívá v menší míře nepřímou distribuční cestu, konkrétně speciální „dovážkové“ distributory, kteří zajišťují pro veterinární ordinace nezbytné zásoby zdravotnického materiálu a jiných veterinárních doplňků.

3.3.4 Marketingová komunikace

Veterinární ordinace se ve svém počátku dostala do povědomí zákazníků prostřednictvím neadresných reklamních letáků distribuovaných do schránek domů.

Hlavním zdrojem marketingové komunikace veterinární ordinace jsou reference široké základny klientů, které se tak šíří i do jiných regionů, než v kterých je umístěna provozovna veterinární ordinace.

V současné době se veterinární ordinace prezentuje především na svých **webových stránkách**, prostřednictvím sociální sítě **Facebook**, odkazů cookies a prostřednictvím vlastních **vizitek**, které jsou předávány od spokojených klientů k dalším potenciálním klientům.



Obrázek 10: Vizitka (Zdroj: vlastní zpracování dle Horáková, 2016)

Současný vzhled **vizitky** je poměrně monotónní a není ničím zajímavý. Samotná vizitka a informace na ní uvedené spíše působí jako štítek na dveřích, nikoliv jako reprezentativní zviditelnění podniku. Na vizitce je celkem zbytečně uvedena ordinační doba, která není ve fázi získání nových zákazníků tím nejdůležitějším aspektem.

Webová stránka ordinace je velmi jednoduchá, není příliš obsáhlá a neobsahuje žádná rolovací okna. Jsou zde uvedeny pouze základní informace o existenci veterinární ordinace, včetně ordinačních hodin, které jsou však pravidelně aktualizovány např. v době svátků a dovolených, základní výčet portfolia služeb a důležité kontakty.

Součástí webových stránek je také kontaktní formulář, jehož prostřednictvím je možné poptávat služby. Na webových stránkách zcela chybí orientační ceník poskytovaných veterinárních služeb. Součástí webových stránek není žádná fotogalerie a webové stránky samotné nejsou příliš aktualizovány a doplňovány.



Obrázek 11: Webové stránky veterinární ordinace (Zdroj: veterinariordinace-kurim.cz, 2016)

Veterinární ordinace má sice založen **Facebookový profil**, avšak informace na něm uvedené nejsou příliš často aktualizovány a chybí podstatné aspekty, např. fotogalerie, které by mohly vyvolat zájem u potenciálních zákazníků. Veterinární lékařka v současné době nevyužívá tento profil jako oboustranný komunikační nástroj a není na něm příliš aktivní.

Provozovna veterinární ordinace je označena **vývěsním štítem**, který má velmi jednoduchý, dvoubarevný koncept s bílým písmem a klasickým symbolem veterinární péče. Ve štítu je umístěno jméno veterinární lékařky MVDr. Lenky Horákové (viz. obr. 8). V jednoduchých prvcích tohoto komunikačního média je síla a přesně vystihuje poslání veterinární ordinace. Kromě vývěsního štítu je provozovna označena **světelným symbolem** veterinární péče.



Obrázek 12: Světelný symbol (Zdroj: vlastní zpracování)

3.4 Dotazníkové šetření

Součástí analytické části diplomové práce bylo provedení marketingového kvantitativního výzkumu, který byl zaměřen zejména na analýzu zákazníků a jejich pohled na základní prvky marketingového mixu veterinární ordinace. Výsledky výzkumu mají poukázat na to, zda současné nastavení parametrů poskytovaných služeb ve veterinární ordinaci a způsoby její prezentace odpovídají preferencím zákazníků. Výsledky výzkumu jsou také východiskem pro návrhy na zlepšení současných komunikačních procesů veterinární ordinace, které by umožnily lépe a flexibilně reagovat na zákaznické potřeby.

Zde je nutno doplnit, že zákazníkem se rozumí majitel zvířete, zvíře je pak označováno jako klient.

Marketingový výzkum byl proveden prostřednictvím anonymního dotazníkového šetření, a to osobní formou a elektronickou formou. Osobní forma dotazování byla realizována prostřednictvím tištěných dotazníků v prostředí čekárny veterinární ordinace v období od 13.12.2016 do 21.12.2016 v rámci ordinačních hodin a k vyplnění byli vybídnuti všichni příchozí zákazníci. V rámci dotazování elektronickou formou byl dotazník rozšířen prostřednictvím Facebookového profilu veterinární ordinace a Facebookového profilu výzkumníka a sběr informací probíhal v období od 13.12.2016 do 27.12.2016. Samotný dotazník byl vytvořen aplikací Survio.com a obsahuje 10 uzavřených otázek a 1 otázku s možností volné odpovědi. Otázky, které byly zákazníkům položeny, jsou uvedeny v příloze č. 1 této diplomové práce. Celkem odpovědělo 81 respondentů, z toho vyplnilo dotazník v listinné podobě 54 respondentů,

v elektronické podobě 27 respondentů. Žádný z oslovených respondentů neodmítl dotazník vyplnit.

Relevantní informace získané dotazníkovým šetřením jsou vyhodnoceny následovně, tam kde je to účelné, jsou odpovědi znázorněny graficky:

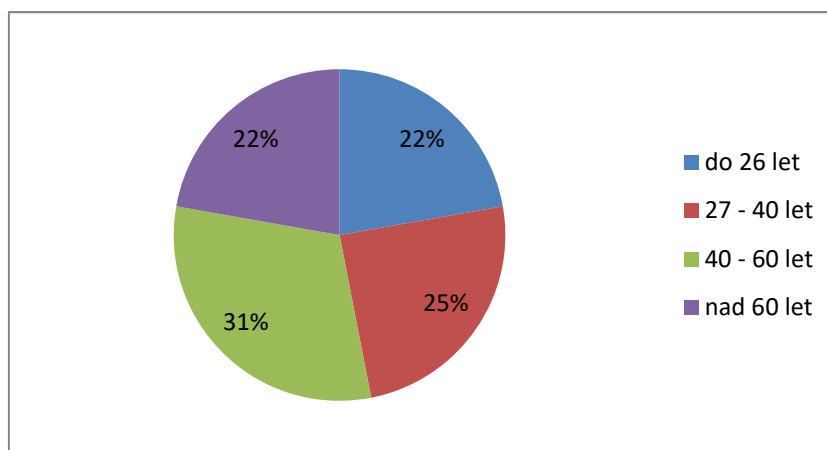
Otázka 1 – 3:

První tři otázky byly zaměřeny na zjištění segmentu zákazníků, kteří veterinární ordinaci navštěvují.

Jaké je Vaše pohlaví?

Z oslovených respondentů vyplnilo dotazník 63% žen. Tento výsledek nelze považovat za nijak překvapivý, neboť také podle ankety provedené agenturou GfK se o péči o zvířata a o nákup krmiva starají především ženy. Naopak muži zajišťují spíše případný převoz zvířete k veterináři.

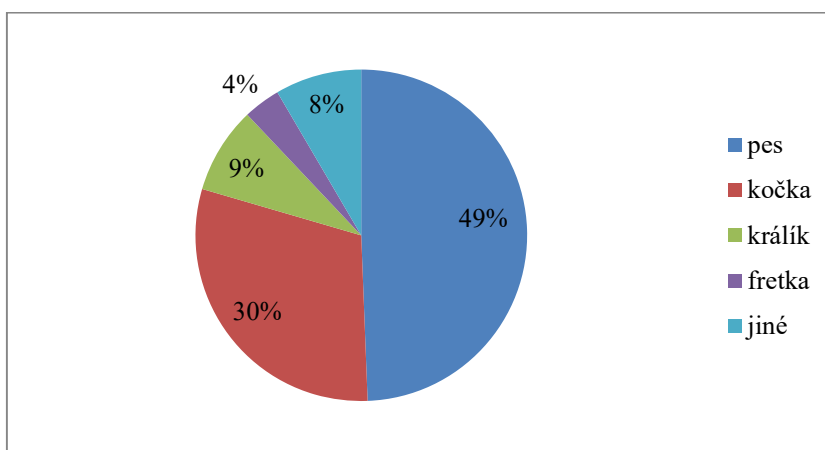
Do jaké věkové kategorie patříte?



Graf 1: Věk respondentů (Zdroj: vlastní zpracování)

Rozdělení respondentů do věkových skupin je rovnoměrné. 31% respondentů ve věkové skupině od 40 – 60 let vypovídá o tom, že lidé s pokročilým věkem nahrazují zvířetem především odchod dospělých dětí z domácností. Ve věkové skupině do 26 let, z níž bylo osloveno 22% respondentů a ve věkové skupině 27 – 40 let, která zahrnuje 25% respondentů, se může jednat víceméně o zákazníky, kteří děti doposud nemají.

S jakým zvířetem obvykle navštěvujete veterinární ordinaci?



Graf 2: Podíl domácích zvířat v domácnostech (Zdroj: vlastní zpracování)

Z uvedeného grafu vyplývá, že 49% respondentů chová psa různé velikosti a rasy. Veterinární ordinace by měla svou činnost více zaměřit na tento segment zákazníků, přizpůsobit prostory pro možnou hospitalizaci zvířat a specializovat současné portfolio služeb dle požadavků tohoto segmentu.

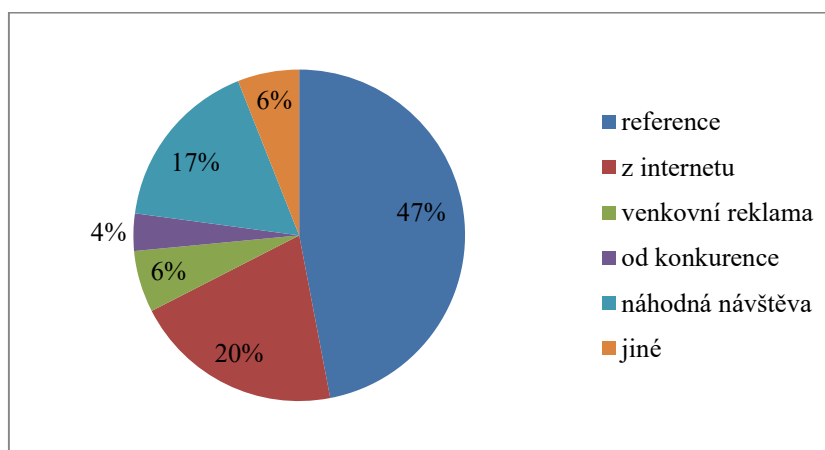
8% z oslovených respondentů chová jiné zvíře, konkrétně morče. Dva z oslovených respondentů mají zvířata dvě, a to psa a kočku nebo psa a králíka. Malá zvířata chovají především respondenti spadající do věkové kategorie do 26 let.

Zákaznický segment je dán také tím, v jaké části města zákazníci bydlí.

Otázka 4 – 10:

Tyto otázky cílily na zjištění, jak zákazníci vnímají současný marketingový mix, resp. komunikační mix veterinární ordinace. U otázky 4, 5 a 9 bylo možné vybrat více možných odpovědí.

Odkud jste se dozvěděli o veterinární ordinaci?



Graf 3: Povědomí o veterinární ordinaci (Zdroj: vlastní zpracování)

Z odpovědí na tuto otázku je patrné, že nejčastěji se zákazníci dozvídají o veterinární ordinaci na základě referencí od jiných zákazníků. Druhým nejčastějším zdrojem informací je internet, tedy webové stránky.

Jaké služby – veterinární péči nejčastěji se svým zvířetem požadujete?

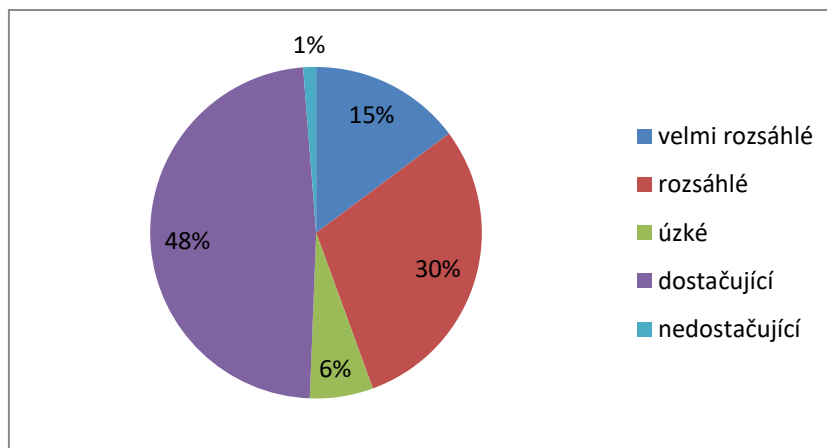
Typ služby	Podíl využití
očkování	41 %
poradenství	25 %
interní medicína	19 %
jiné	12 %
gynekologie	3 %

Tabulka 4: Podíl očekávaných služeb (Zdroj: vlastní zpracování)

Z výsledků je zřejmé, že zákazníci nejvíce přicházejí do veterinární ordinace za účelem očkování svých zvířat. 25 % respondentů také vyhledává poradenství, které je spojeno s jinou poskytovanou službou nebo poradenství v oblasti výživy. 12 % označilo v dotazníku, že požadují jiné typy služeb, než které byly uvedeny jako relevantní možnosti. Na doplňující dotaz výzkumníka - jakou službu označují respondenti jako jinou, odpovědělo 6 respondentů, že většinou požadují recept na léky pro svá zvířata, 6 respondentů nejčastěji kupuje doplňky krmiva a speciální výživu a 4 respondenti pod tímto pojmem požadují drobné operace a chirurgické zákroky nebo drobná preventivní vyšetření. Nejméně (3%) žádanou službou je gynekologie, což je logické vzhledem

k rozsahu a náročnosti těchto zákroků, na které není veterinární ordinace přímo specializována.

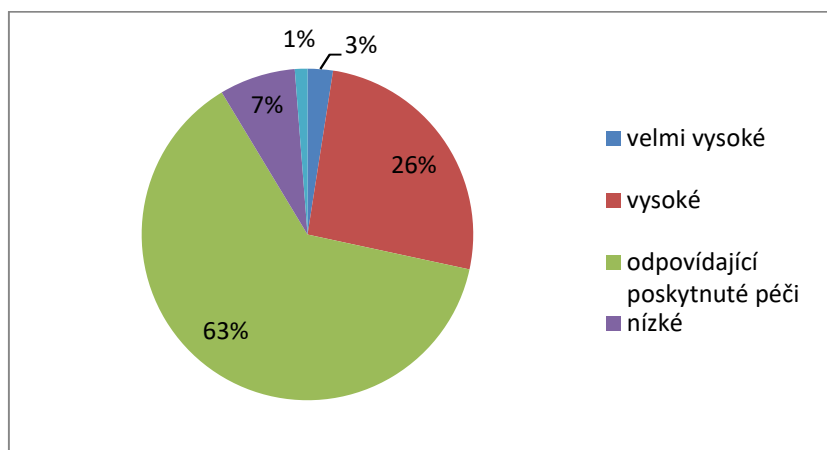
Jak hodnotíte portfolio poskytovaných služeb?



Graf 4: Hodnocení portfolia služeb (Zdroj: vlastní zpracování)

Rozsah poskytovaných služeb zákaznickému segmentu veterinární ordinace spíše vyhovuje. Téměř polovina dotazovaných respondentů (48%) vnímá současné portfolio služeb jako dostačující. Pokud by veterinární ordinace chtěla v budoucnu zacílit na širší segment zákazníků, měla by přemýšlet o možném rozšíření specializace konkrétních veterinárních služeb, což je však do jisté míry ovlivněno také zázemím, ve kterém v současnosti působí.

Jak hodnotíte ceny veterinárních zákroků?



Graf 5: Hodnocení cen (Zdroj: vlastní zpracování)

Důležitým faktorem v sektoru služeb je cena, neboť služby jsou vnímány především prostřednictvím kvality a kvalita odráží jejich cenu. Více jak polovina dotázaných

(63%) vnímá cenu jako odpovídající poskytnuté péči, což je pro veterinární ordinace pozitivním jevem s ohledem na konkurenci a dá se hovořit také o odpovídající kvalitě. Vzhledem ke koncentraci konkurentů v regionu si však veterinární ordinace nemůže dovolit příliš s cenou experimentovat, neboť druhou nejpočetnější skupinou jsou zákazníci, kteří vnímají ceny spíše jako vysoké (26%) a lze tedy očekávat jejich tendence přechodu ke konkurenci.

Jak jste spokojeni s umístěním a dostupností veterinární ordinace?

Parametr	Počet respondentů
jsem spokojen/a	79%
nejsem spokojen/a	15%
jsem částečně spokojen/a	6%

Tabulka 5: Vnímání polohy veterinární ordinace (Zdroj: vlastní zpracování)

Převážná většina dotázaných je se současnou polohou a dostupností veterinární ordinace spokojena. 6% dotázaných odpovědělo, že jsou spokojeni pouze částečně. Všichni tito respondenti uvádějí, že u veterinární ordinace je nedostatečná plocha k parkování. Shodují se také na tom, že v případě, že současně přijde větší počet zákazníků se svými zvířaty, nedostačují také současné prostory čekárny. Vzhledem k tomu, že veterinární ordinace je situována u frekventované hlavní silnice, nelze tak ani zvířata volně umístit před ordinací. 15% respondentů není v tomto ohledu spokojeno a kvůli tomuto aspektu vážně uvažují o změně veterinární ordinace.

Jaký způsob komunikace s veterinární ordinací preferujete?

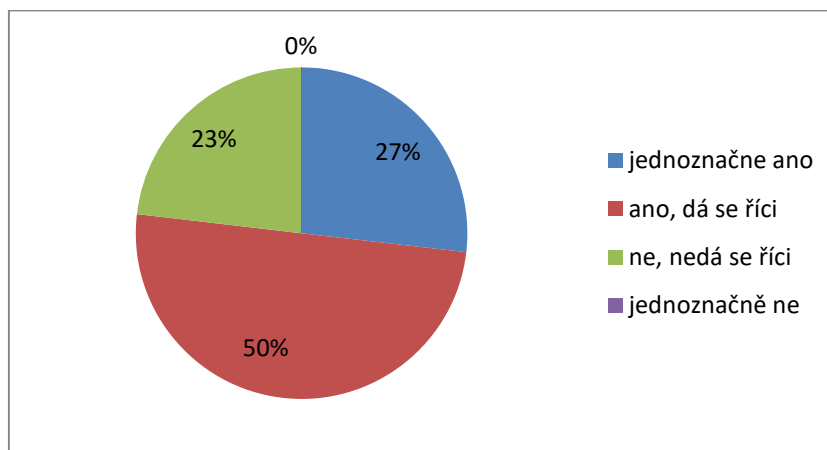
Parametr	Procentní podíl preferencí
osobní návštěva v ordinaci	77 %
návštěva lékaře u Vás doma	16 %
e-mailová komunikace	4 %
telefonický kontakt	2 %
jiné	1 %

Tabulka 6: Preference způsobu komunikace (Zdroj: vlastní zpracování)

Odpovědi respondentů na tuto otázku nejsou nijak překvapivé. Převážná většina dotázaných (77%) preferuje osobní návštěvu v ordinaci. Návštěvu veterináře doma

upřednostňuje 16 % dotázaných, a to zejména těch, kterým nevyhovuje ordinační doba veterinární ordinace, jak je uvedeno v následující otázce. Jiný způsob komunikace preferuje pouze 7% dotázaných. Jeden respondent uvádí, že volí takový způsob komunikace, který odpovídá aktuálním potřebám.

Vyhovují Vám ordinační hodiny veterinární ordinace?



Graf 6: Hodnocení okamžiku distribuce (Zdroj: vlastní zpracování)

Převážná většina respondentů je spokojena s ordinační dobou, 50 % z nich se však ordinační době spíše přizpůsobuje. 23 % dotázaných vidí současnou ordinační dobu jako nevyhovující, ať už z ekonomických nebo jiných důvodů. Účelem této otázky bylo zjistit, zda je z hlediska času distribuce služeb efektivní. Někteří z nich se k této oblasti vyjádřili v následující otázce. Pro přehlednost jsem tuto skupinu označila jako druhou skupinu dotázaných.

Otázka č. 11:

Tato otázka byla respondentům položena spíše jako doplňující a jejím účelem bylo dotvořit celkový charakter zjištěných informací. Respondenti byli dotázáni, zda v současné době existuje něco, co by doporučili zlepšit. Na tuto otázku odpovědělo 23 dotázaných. Jejich odpovědi jsem pro přehlednost a účely zpracování informací roztřídila do tří skupin. První skupina respondentů zmínila, že ve své veterinární ordinaci očekávají komfort a doporučili by rozšíření stávajících prostor, a to zejména čekárnu. Dva respondenti z této skupiny vnímají současné portfolio služeb jako nedostatečné z hlediska nutnosti náročnějších vyšetření, které je v současné době nutné absolvovat na veterinární klinice v Brně. Respondenti by také rádi nakupovali širší sortiment krmiva. Dále pak zákazníkům působí potíže nedostatek parkovací plochy.

Druhá skupina dotázaných, jak jsem již zmínila u předchozí otázky, není spokojena s ordinační dobou a navrhuje upravit současnou ordinační dobu, a to zejména o víkendech. Do třetí skupiny jsem zařadila respondenty, kteří nejsou zcela spokojeni se způsobem, jakým se veterinární ordinace prezentuje na webu nebo Facebooku. Zajímavé je, že tito respondenti spadají převážně do věkové kategorie do 26 let, resp. do věkové kategorie 27 – 40 let. Tento jev je zcela logický vzhledem k masivnímu rozvoji internetu a využívání sociálních sítí. Dotázaní by doporučovali zejména aktualizovat informace uvedené na webových stránkách, doplnit stránky o relevantní informace týkající se veterinární ordinace nebo o zajímavé odkazy či fotogalerii.

3.5 PEST analýza

Každý podnik by měl neustále sledovat působení faktorů vnějšího okolí, a to zejména v regionu, ve kterém vykonává svoji činnost. Jedná se o faktory, které podnik nemůže sám ovlivnit, proto je nezbytné vnější okolí pravidelně analyzovat. K analýze faktorů vnějšího okolí se využívá PEST analýza, která umožňuje odhalit příležitosti a hrozby, které by mohly v budoucnu ovlivnit činnost podniku.

3.5.1 Politické a legislativní faktory

Podniky, které vykonávají svou ekonomickou činnost na území České republiky, podléhají také legislativě tohoto státu. Podnikání se musí řídit platným zněním zákonů a vyhlášek, které jsou dosti často novelizovány. Implementace jednotlivých změn ve stávajících zákonech nebo zavedení nových zákonů může v podnicích působit značné potíže, ať už v oblasti nákladů, lidských zdrojů nebo technologií.

Podnikatelé, kteří vykonávají svou činnost na základě živnostenského oprávnění, se řídí především **zákonem č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání**, který vymezuje druhy živností a upravuje rozsah živnostenského oprávnění, vznik, změnu a zánik živnostenského oprávnění. V případě veterinární ordinace, jejíž právní forma je vymezena jako živnost, ohlašovací volná, nebyly při jejím vzniku zapotřebí žádné specifické úkony. Proces založení živnosti, v případě veterinární ordinace, živnosti ohlašovací, volné, není náročný. Zájemce o živnostenské podnikání musí splnit všeobecné podmínky, v některých případech může jít i o podmínky zvláštní, které jsou nutné pro provozování živnosti. Po splnění těchto podmínek, ohlášení živnosti

a zaplacení správního poplatku může živnostník začít s provozováním podnikatelské činnosti prakticky ihned. Po učinění těchto základních kroků má začínající podnikatel zákonem uloženou registrační povinnost, je povinen se registrovat u finančního úřadu, Okresní správy sociálního zabezpečení a u zdravotní pojišťovny (startpodnikání, 2016).

Revoluční zákon, který je v současné době velice diskutovaným tématem a který postupně ovlivní podnikání všech živnostníků a obchodních korporací, je **zákon č. 112/2016 Sb., o elektronické evidenci tržeb**, (dále jen „zákon o EET“), který byl podepsán prezidentem České republiky dne 30.03.2016. Zákon o EET nabytí platnosti vyhlášením ve Sbírce zákonů dne 13.04.2016 a je účinný od 01.12.2016. Implementace tohoto zákona je naplánována ve čtyřech fázích, které mají zajistit podnikateli dostatečný prostor pro to, aby vyhodnotil, z jaké činnosti mu plynou tržby a podle toho zařídil svou činnost na základě klasifikace ekonomické činnosti - NACE do jedné z fází EET. Od 1. prosince 2016 se rozběhla první fáze, v níž podléhají zákonu o EET podnikatelé v ubytovacích a stravovacích službách, ve druhé fázi od 1. března 2017 se k EET připojí podnikatelé v oblasti maloobchodu a velkoobchodu, ve třetí fázi **od 1. března 2018** jsou povinni řídit se zákonem o EET ostatní podnikatelé, kteří podnikají v oblastech dosud nezařazených do žádné z fází, jako je taxislužba, silniční nákladní doprava, podnikatelé ve výrobě a svobodná povolání, mezi něž mimo jiné patří také lékaři a **veterináři**. Ve čtvrté etapě od 1. června 2018 se EET bude týkat vybraných řemesel a výrobní činnosti. Veterinární ordinace z titulu své právní formy má nárok na jednorázovou slevu na dani ve výši 5000,-Kč na pořízení evidenčního zařízení (e-tržby.cz, 2016; zákonyprolidi.cz, 2016).

Činnost veterinární ordinace je dále ovlivněna **zákonem č. 381/1991 Sb., o Komoře veterinárních lékařů České republiky**. Komora veterinárních lékařů dohlíží na to, aby veterinář vykonával své povolání odborně, v souladu s etikou a způsobem stanoveným obecně závaznými právními předpisy a stavovskými předpisy Komory. Každý veterinář musí svou praxi vykonávat na základě osvědčení o splnění podmínek pro výkon veterinární léčebné a preventivní činnosti stanovených veterinárním **zákonem č. 166/1999 Sb., o veterinární péči**. Pro členství v komoře je nutné podat písemnou přihlášku, předložit doklad o splnění podmínek pro výkon veterinární a preventivní činnosti, tj. doklad o absolvování příslušné Veterinární a farmaceutické univerzity v České republice a prokázat plnou způsobilost k právním úkonům. Na základě splnění

těchto požadavků je veterinář zapsán do seznamu členů Komory. Osvědčení o splnění podmínek k výkonu veterinární léčebné a preventivní činnosti je žadateli vydáno do 2 měsíců od doručení písemné žádosti (Vetkom.cz, 2016).

Činnosti veterinární ordinace se dále dotýkají tyto právní předpisy:

- zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
- zákon č. 40/1995 Sb., o regulaci reklamy
- zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů
- zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele
- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů
- zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty
- zákon č. 16/1993 Sb., o dani silniční

Významným politickým faktorem jsou volby. V roce 2017 se v České republice uskuteční řádné volby do poslanecké sněmovny Parlamentu České republiky. Dle neziskové organizace STEM, která se zabývá předvolebními politickými sympatiemi obyvatelstva, by podle poslední volební preference z října 2016 volby s velkou převahou vyhrálo hnutí ANO se ziskem 29,7% hlasů, následována KSČM s 14,6% hlasů a ČSSD s 14,4% hlasů. Přes 5% hranici by se také dostaly politické strany ODS, TOP 09+STAN, KDU-ČSL a SPD. Tyto preference poměrně korespondují s výsledky krajských voleb, které se konaly v roce 2016 (STEM.cz, 2016).

3.5.2 Ekonomické faktory

Činnost podniků je ovlivňována ekonomickým vývojem v České republice, který je posuzován pomocí mnoha makroekonomických ukazatelů, jejichž hodnoty jsou pravidelně zveřejňovány. Mezi významné ukazatele patří např. vývoj HDP, míra nezaměstnanosti, míra inflace, vývoj mezd nebo daňové zatížení.

Z hlediska významnosti ekonomických faktorů pro veterinární ordinaci, se budu dále věnovat faktorům: míra nezaměstnanosti, míra inflace a vývoj mezd.

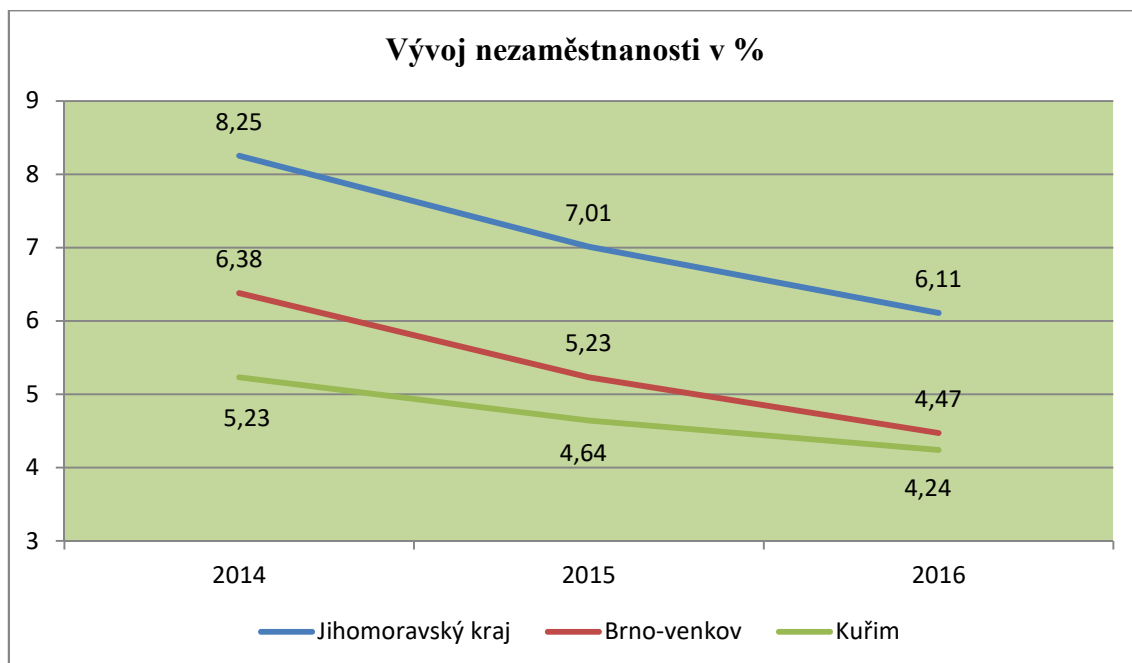
- **Nezaměstnanost**

V současné době dochází v jednotlivých okresech Jihomoravského kraje k pozvolnému poklesu nezaměstnanosti, a to jak meziměsíčně tak i meziročně. Pokles nezaměstnanosti souvisí s aktuálně stabilním výkonem české ekonomiky a tvorbou nových pracovních míst ze strany zaměstnavatelů.

Při dalším posouzení tohoto ekonomického faktoru uvažují pouze Jihomoravský kraj a okres Brno – venkov, ve kterém se veterinární ordinace nachází.

K 31.12.2016 bylo v Jihomoravském kraji na úřadu práce evidováno celkem 47.140 dosažitelných uchazečů o zaměstnání, z toho 6.265 osob v okrese Brno – venkov. Podíl nezaměstnaných osob v okrese Brno - venkov tak dosáhl 4,47%, přičemž muži i ženy se v tomto případě na nezaměstnanosti podílí téměř stejným dílem. Ve srovnání se stejným obdobím minulého roku došlo k poklesu podílu nezaměstnaných téměř o jeden procentní bod. Podíl nezaměstnaných osob v tomto okrese má klesající charakter od roku 2013. V samotné obci Kuřim bylo k 31.12.2016 bez zaměstnání 619 osob, kteří se na nezaměstnanosti podílejí 4,24% (ČSÚ, 2017).

Následující graf srovnává podíl nezaměstnaných osob na území Jihomoravského kraje v porovnání s okresem Brno – venkov. Graf je také doplněn o ukazatel podílu nezaměstnanosti v obci Kuřim.



Graf 7: Vývoj nezaměstnanosti v%. (Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, 2017)

Podíl nezaměstnaných osob v samotné Kuřimi se velmi blíží podílu nezaměstnaných osob v celém okrese Brno – venkov, a to z toho důvodu, že Kuřim je obcí s největším počtem celkového obyvatelstva ze všech obcí spadajících do stejného okresu. V této lokalitě je také alokován největší počet obyvatelstva v produktivním věku.

Ve všech okresech Jihomoravského kraje byl v roce 2016, v porovnání se stejným obdobím minulého roku, zaznamenán pokles nezaměstnanosti. Tento pozitivní trend se očekává také v následujících obdobích (ČSÚ, 2017).

Klesající míra nezaměstnanosti má na veterinární ordinaci pozitivní vliv. S nižší nezaměstnaností se zvyšuje finanční gramotnost obyvatel a lidé jsou ochotni více investovat. Více pracujících má větší potřebu dopřát svým zvířatům lepší krmivo, lepší kombinaci vakcinace nebo uskutečnit odkládané veterinární zákroky.

- **Míra inflace**

Informace o dosažené míře inflace jsou využívány např. pro účely valorizace mezd, důchodů a sociálních příjmů. V následující tabulce uvádím vývoj inflace v ČR.

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016*	03/2017 *
Míra inflace v %	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3	0,5 - 0,7	2,6

Tabulka 7: Vývoj inflace v r. 2010 – 1Q2017 (Zdroj: ČSÚ, 2016)

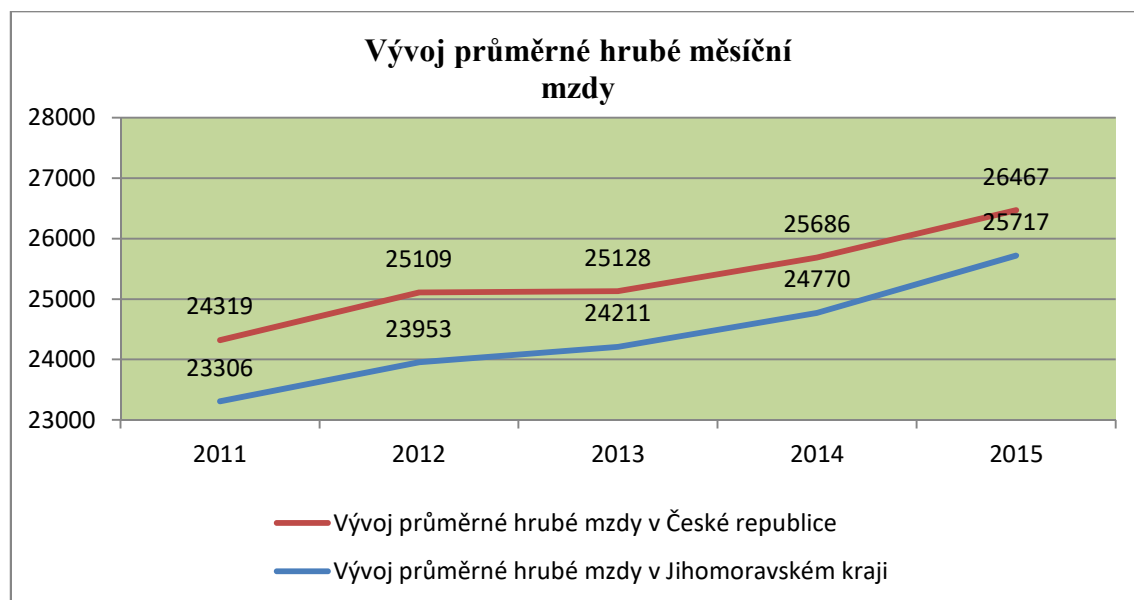
V letech 2010 – 2016 se průměrná meziroční míra inflace vyvíjela v kolísavém tempu. O poznání vyšší míra inflace v roce 2012 byla do jisté míry způsobena útlumem v expanzivní fázi české i světové ekonomiky. V roce 2012 docházelo vlivem brzdícího výkonu ekonomiky ke snižování počtu pracovních míst a tím i zvýšení míry nezaměstnanosti v České republice a zmrazení mezd v mnoha podnikatelských oborech. Extrémně nízká míra inflace v roce 2014, která pokračuje v pozitivním klesajícím trendu v roce 2015, měla za následek opětovné rozmrazení mezd, výrazné zvýšení minimální mzdy a zvýšení tarifní mzdy zejména v sektoru služeb. Předpokládaná míra inflace v roce 2016 by se mohla ustálit v rozmezí 0,5% až 0,7%, což je pro domácí ekonomiku velmi příznivá hodnota. V roce 2016 si tedy průměrně kupujeme za stejnou sumu peněz o 0,5% až 0,7% produktů a služeb méně než v roce minulém. Predikce inflace pro 1. čtvrtletí 2017 je 2,6%.

Míra inflace ovlivňuje činnost veterinární ordinace zejména v oblasti tvorby ceny. S rostoucí mírou inflace si zákazníci kupují méně služeb, jinými slovy kupují si službu dražší. Objem nakupovaných služby z hlediska ceny závisí také na daňovém zatížení, zejména na výši základní sazby daně z přidané hodnoty, která v roce 2016 činí 21% a na výši druhé snížené sazby daně z přidané hodnoty, která v roce 2016 činí 10%.

- **Vývoj mezd**

Kupní sílu zákazníků odvozujeme od výše průměrné hrubé mzdy. Podle posledních zveřejněných výsledků za 3. čtvrtletí 2016 dosáhla průměrná měsíční mzda v Jihomoravském kraji částky 26.413,-Kč. V nominálním vyjádření vzrostla průměrná hrubá měsíční mzda v kraji o 5,0% oproti stejnému období minulého roku. Vývoj reálné mzdy byl ovlivněn vývojem inflace, která ve 3. čtvrtletí 2016 v Jihomoravském kraji dosáhla hodnoty 0,5%, reálná mzda tak vzrostla o 4,5%. V rámci celé České republiky pak reálná mzda vzrostla o 4,0%. (ČSÚ, 2016).

Následující graf znázorňuje fakt, že průměrná hrubá měsíční mzda v regionu je mírně pod celorepublikovým průměrem, nicméně trend jejího vývoje je rostoucí, což je pozitivním jevem nejen pro region, resp. pro veterinární ordinaci, která v daném regionu působí, ale i pro ekonomiku České republiky.



Graf 8: Vývoj průměrné hrubé mzdy (Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, 2016)

Minimální mzda v České republice dlouhou dobu stagnovala, a to ve výši 8.000,-Kč měsíčně. V roce 2013 došlo k jejímu zvýšení na částku 8.500,-Kč za měsíc, tato částka

byla vyplácena také v roce 2014. Od roku 2015 dochází k významnému nárůstu základní minimální mzdy na částku 9.200,-Kč. Od 1. ledna 2016 dosahuje výše minimální mzdy částky 9.900,-Kč. Od počátku roku 2017 se předpokládá další výrazné zvýšení minimální mzdy na částku 11.000,-Kč, čímž dojde ke zvýšení jejího podílu k průměrné mzdě na 38,2%. V oblasti minimální mzdy je snahou přiblížit její výši k 40% průměrné mzdy (MPSV, 2016).

3.5.3 Sociální a demografické faktory

Sociální faktory ovlivňují činnosti podniků v mnoha ohledech. Síla těchto faktorů závisí zejména na lidských zdrojích. Mezi nejvýznamnější faktory ovlivňující sektor služeb a tedy i veterinární ordinaci patří zejména počet obyvatel, životní úroveň nebo vzdělanostní a věková struktura.

Důležitým faktorem, který je třeba podrobit analýze, je demografické prostředí, kde daný podnik působí. Pro účely posouzení demografického prostředí veterinární ordinace budu uvažovat Jihomoravský kraj ve srovnání s okresem Brno-venkov a Kuřimí.

- **Počet obyvatel**

Srovnání vývoje počtu obyvatel v těchto územních celcích poskytuje následující tabulka. Údaje jsou zjišťovány vždy k 31.12.

	2011	2012	2013	2014	2015
JMK	1 166 313	1 168 650	1 170 078	1 172 853	1 175 025
Brno-venkov	206 501	208 667	210 729	213 149	215 311
Kuřim	10 833	10 814	10 900	10 971	11 051

Tabulka 8: Počet obyvatel v letech 2011 - 2015 (Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, 2016)

Vývoj počtu obyvatel v Jihomoravském kraji má rostoucí charakter. Kontinuální růst počtu obyvatel lze sledovat také v okrese Brno – venkov. V obou sledovaných skupinách převažovala porodnost nad úmrtností, přestože počet narozených dětí meziročně klesá již od roku 2008, kdy vrcholila vlna zvýšené porodnosti. Z celkového počtu obyvatel v okrese Brno-venkov bylo evidováno 106 403 mužů a 108 908 žen. Také v obci Kuřim dochází od roku 2013 k velmi pozvolnému přírůstku obyvatel.

K 31.12.2015 bylo evidováno 11 051 obyvatel, ve správním obvodu kuřimského regionu pak 22 614 obyvatel. Co se týká pohlaví obyvatel, v Kuřimi nepatrně převažují ženy v počtu 5 633 nad muži v počtu 5 418 (ČSÚ, 2016).

Do této skupiny faktorů se řadí také **životní styl** obyvatel. Životní styl u mužů je obecně riskantnější než u žen, muži obvykle vykonávají fyzicky náročnější práci, naopak ženy mají v důsledku péče o rodinu silnější a odolnější organismus. K dnešnímu životnímu stylu bezpochyby patří nové trendy v oblasti komunikačních technologií, fitness centra nebo adrenalinové sporty. Obyvatelé Kuřimi mají k dispozici nové sportovně relaxační centrum Wellness Kuřim, majitelům psů je k dispozici výcvikový areál pro kondiční a sportovní výcvik psů.

3.5.4 Technologické faktory

Rozvoj a modernizace technického a technologického vybavení je v době široké konkurence pro každý podnik nutností. Kvalitní vybavení umožňuje podniku uspořít čas a náklady a zvyšuje celkový komfort jak pro management podniku, tak pro zákazníky. Rozsah tohoto komfortu podmiňuje zejména finanční situace podniku, podniky, které jsou schopny investovat finanční prostředky do nových technologií, se stávají konkurenceschopnější a informovanější.

Kvalitní prvky výpočetní techniky, a to jak hardware, tak software, jsou pro fungování veterinární ordinace nutností. Pro kompletní vedení a správu veterinární agendy je v ordinaci využívána webová aplikace Vetbook, která mimo jiných funkcí umožňuje on-line přístup odkudkoliv. Aplikaci je možné napojit na registr PETpasů, tato funkcionality však není ve veterinární ordinaci využívána. Databáze klientů je vedena elektronicky v plném rozsahu. Součástí základního hardwarového vybavení veterinární ordinace je také multifunkční tiskárna se skenerem a fax.

Mezi technologické faktory můžeme jednoznačně zařadit nutnost implementace nové technologie, která souvisí se zmíněným zákonem o EET. Tento technologický faktor ovlivní činnost veterinární ordinace od 1. března 2018. V současné době existují různé typy tzv. registračních pokladen. Každý podnikatel si může vybrat z široké škály zařízení, která jsou kategorizována zejména podle velikosti konkrétních provozů. Pořizovací náklady jednotlivých zařízení určených pro EET se pohybují v rozmezí od 4000,-Kč do 40.000,-Kč dle jeho funkcí a konfigurace systému. Obecně pro naplnění

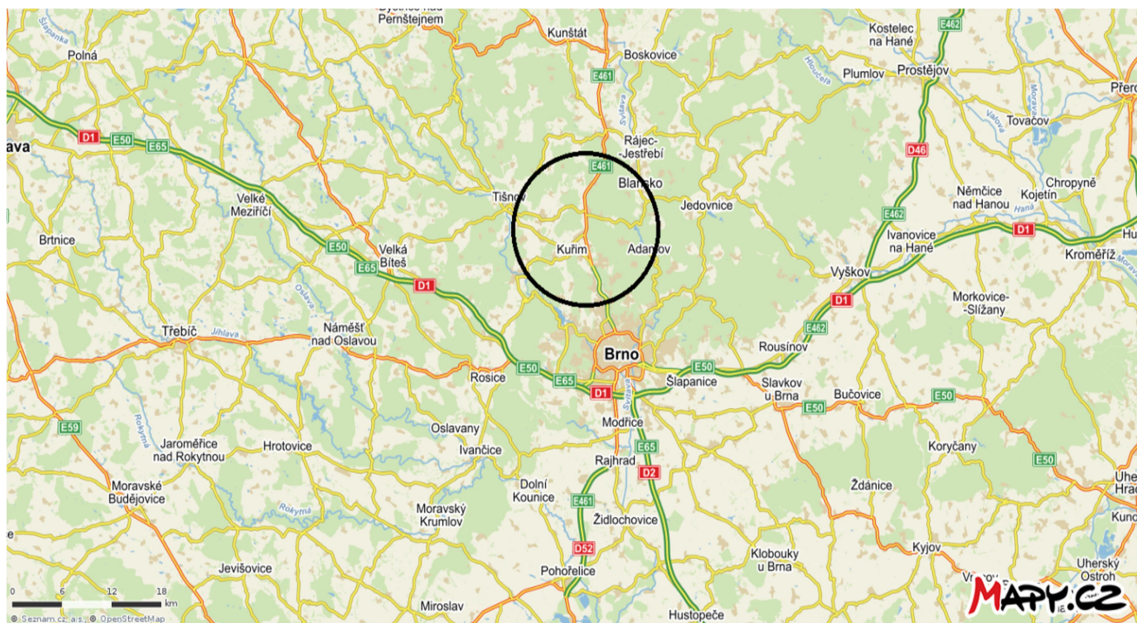
podmínek zákona o EET musí provozovny mít k dispozici pevné nebo mobilní datové připojení, které umožní spojit se s Finanční správou a technické zařízení, včetně softwaru nebo aplikace, které umožní platbu zaevidovat a vytisknout zákazníkovi účtenku (eltrzyby.cz, 2016).

Současné další technologie, které veterinární ordinace využívá, je samozřejmě internet, mobilní telefon a pevné telefonní připojení.

Pro zachování vysoké úrovně veterinární medicíny je třeba neustále obměňovat a modernizovat technické vybavení veterinárních ordinací dle nejnovějších, zejména zahraničních trendů. Mezi nejmodernější veterinární vybavení patří digitální RTG s přímou digitalizací, artroskopická věž nebo moderní endoskop.

3.6 Porterův model 5 konkurenčních sil

Porterova analýza souží k hodnocení atraktivit odvětví a zahrnuje pět sil, které v odvětví působí. Pro účely analýzy konkurence jsem vymezila oblast ve vzdálenosti do 25 kilometrů od veterinární ordinace MVDr. Lenky Horákové, neboť odvětví veterinární péče je v regionu, ve kterém působí, velmi hustě zastoupeno. Z tohoto důvodu jsem z vymezené oblasti vybrala šest významných konkurentů, kteří výrazně konkurují zejména polohou, rozmanitostí sortimentu nebo přidanou hodnotou pro zákazníka a mohou relativně snadno vyvolat přechod zákazníků ke konkurenci.



Obrázek 13: Oblast pro vymezení konkurence (Zdroj: vlastní zpracování dle mapy.cz, 2016b)

3.6.1 Rivalita mezi existujícími podniky

Ve vymezené oblasti konkurentů působí velké množství veterinárních ordinací a klinik, proto považují rivalitu mezi nimi za velkou. V samotné Kuřimi se nacházejí další dvě veterinární ordinace, a to Veterinární klinika Animal, kterou vedou MVDr. Jarmila Pikulová a prof. MVDr. Jiří Pikula, Ph.D. a Veterinární ordinace pro malá zvířata – Úpravna psů a koček, kterou vedou MVDr. Pavlína Řehořková a MVDr. Lenka Lattenbergová.

1. Veterinární klinika Animal

Veterinární klinika Animal se nachází v okrajové části Kuřimi a je vzdálená cca 1 km od veterinární ordinace MVDr. Lenky Horákové. Tato klinika je největším konkurentem zejména z hlediska dispozičního řešení, které poskytuje svým klientům kromě bezbariérového přístupu také dostatečnou parkovací plochu přímo před domem ordinace. Vedení kliniky klade důraz zejména na individuální přístup ke klientům. K dispozici je také prostorná čekárna, informační centrum, samostatný operační sál a dostatečná kapacita pro ubytování hospitalizovaných zvířat v počtu deset odkládacích kotečů. Klinika se specializuje na široké spektrum ošetřovaných zvířat, jako jsou psi, kočky, fretky, drobní savci, plazi, ptáci, koně a zvěř.

Co se týká rozsahu poskytovaných služeb, klinika nabízí široké portfolio služeb od poradenství a prevence, přes drobné chirurgické zákroky až po složité ortopedické operace. Výčet poskytovaných služeb je uveden na úvodní straně webových stránek kliniky, které jsou již na první pohled velmi příjemné a poskytují dobře a přehledně uspořádané informace. Kromě věcných informací je na webových stránkách umístěna také fotogalerie a videogalerie. Na webových stránkách však chybí alespoň orientační ceník poskytovaných služeb.

Veterinární klinika Animal se také prezentuje venkovní reklamou, na Facebookovém profilu a reklamou v masových médiích. Velkou výhodou je také aktivní působení majitelů kliniky na Veterinární a farmaceutické univerzitě v Brně (Veterinární klinika Animal, 2017).

2. Veterinární ordinace pro malá zvířata – Úpravna psů a koček

Tato veterinární ordinace je situována téměř ve stejném místě jako veterinární ordinace MVDr. Lenky Horákové ve vzdálenosti pouhých 250 metrů. Prostorové řešení

i dostupnost této ordinace je víceméně srovnatelná. Ordinance zaujímá pronajaté prostory od města Kuřim a její součástí je čekárna pro klienty se zvířaty, vyšetřovna a samostatná místnost se speciálními přístroji pro náročná vyšetření zvířat. Ordinance ošetřuje především psy a kočky.

Portfolio poskytovaných služeb je široké. Díky rozsáhlé přístrojové technice, která je ve vlastnictví ordinace, jsou poskytovány kromě preventivní a základní veterinární péče a drobných chirurgických zákroků, také stomatologická péče, čipování a tetování zvířat a úprava srsti psů a koček.

Webové stránky ordinace poskytují kromě přehledu nabízených služeb také základní informace o lékařích a fotogalerii. Na webových stránkách je také možné si prohlédnout přístrojovou techniku. Webové stránky jsou přehledné, důležité informace jsou uspořádány do tematických záložek. Velice pozitivním jevem jsou odkazy na články, které pojednávají o péči zvířat a poskytují svým uživatelům základní informace o širokém spektru veterinární péče. Tak jako u ostatních konkurentů chybí orientační ceník poskytovaných služeb.

Kromě webových stránek má tato veterinární ordinace profil na Facebooku, kde velice aktivně komunikuje se svými klienty a pravidelně přispívá zajímavými odkazy (Veterinární ordinace Kuřim, 2017).

3. Veterinární ordinace MVDr. Klára Němcová

Významným konkurentem v blízkém okolí je také veterinární ordinace MVDr. Kláry Němcové, která provozuje svoji praxi v centru města Tišnova, které leží severně od Kuřimi, ve vzdálenosti asi 10 kilometrů od veterinární ordinace MVDr. Lenky Horákové. Ordinance je situována v prostorách vlastního rodinného domu. Je velmi dobře dostupná prostředky hromadné dopravy i osobním automobilem, pro které však chybí dostatečná parkovací plocha. Veterinární ordinace disponuje širokým portfoliem služeb a doplňkových produktů především pro malá domácí zvířata. Mezi základní veterinární služby, které jsou srovnatelné s portfoliem služeb analyzované veterinární ordinace, patří preventivní a léčebná péče, akutní péče a drobné chirurgické zákroky. Díky modernímu veterinárnímu vybavení ordinace nabízí také sonografické, mikroskopické a biochemické vyšetření. Přidanou hodnotou pro klienty je profesionální

kosmetický salon pro zvířata. Veterinární ordinace pro své klienty zajišťuje také a poradenství v oblasti poruch chování.

Webové stránky ordinace poskytují podrobný přehled nabídky služeb i fotogalerii. Jsou designově příjemné a přehledné. Stejně jako u ostatních konkurentů chybí alespoň orientační ceník zákroků. Klientela je zajištěna zejména na základě pozitivních referencí. Veterinární ordinace také aktivně spolupracuje s Kynologickým klubem Tišnov v oblasti výcviků psů, který na oplátku propaguje její profil na bannerech při pořádaných kynologických akcích (Veterinární ordinace MVDr. Klára Němcová, 2017).

4. Veterina Bystrc

Veterina Bystrc leží v městské části Bystrc, ve vzdálenosti 20 kilometrů od centra Kuřimi a provozuje dvě veterinární ordinace. Zaměřuje se na malá zvířata a poskytuje veterinární služby v mnoha disciplínách. Součástí portfolia služeb je také čipování, vydávání pasů a poradenství ve výživě. Přehled poskytovaných služeb je přehledně uveden na webových stránkách, které poskytují obsáhlé informace, včetně fotogalerie o interiérech obou ordinací. Součástí webových stránek je také detailní rozpis služeb veterinárních lékařů s možností přímého objednání ke konkrétnímu lékaři. Velkou výhodou je zajištění pohotovostní služby ve spolupráci s další klinikou v městské části Jundrov. Veterina Bystrc se také prezentuje v médiích krátkými reklamními spoty a na Facebookovém profilu. Ani tato veterinární ordinace nemá v rámci dostupných informací orientační ceník poskytovaných služeb (Veterina Bystrc, 2017).

5. Veterinární ordinace Blansko – MVDr. Ivana Stodůlková

MVDr. Ivana Stodůlková ordinuje v nově zrekonstruované a prostorné veterinární ordinaci nedaleko centra města Blansko, které se nachází severovýchodně ve vzdálenosti asi 25 kilometrů od města Kuřim. Kromě širokého portfolia služeb, které je zaměřeno především na malá zvířata, se veterinářka specializuje také na tetování zvířat, čipování a vystavování petpasů. Ve veterinární ordinaci je nabízeno také široké portfolio doplňkového sortimentu, jako je krmivo a další spotřební zboží pro zvířata.

Veterinární ordinace se prezentuje jednoduchými webovými stránkami, které zahrnují veškeré základní informace o poskytované péči. Tak jako u ostatních konkurentů chybí orientační ceník služeb. Kromě webových stránek má veterinární ordinace reklamní spoty v rádiu a lokální televizi (Veterinární ordinace Blansko, 2017).

6. Veterinární ordinace MVDr. Evžen Skula – Brno

Tato veterinární ordinace leží na okraji Brna v městské části Řečkovice, ve vzdálenosti asi 8 kilometrů od veterinární ordinace MVDr. Lenky Horákové. Kromě základního portfolia veterinárních služeb provádí tato ordinace také aplikaci mikročipů spolu s registrací do národního registru zvířat. Přímo v ordinaci je také možné nechat vyhotovit zvířeti Europas.

Webové stránky této ordinace jsou příjemné, poskytují všechny potřebné informace, součástí webových stránek je prezentace disponibilního veterinárního vybavení pro malá zvířata a sociálního zázemí ordinace. Součástí stránek je také fotogalerie pacientů. K povědomí o veterinární ordinaci je také využívána venkovní reklama. Mezi veřejně dostupnými základními informacemi chybí orientační ceník veterinárních služeb (Veterinární ordinace MVDr. Evžen Skula, 2017).

3.6.2 Potenciální konkurenti

Bariérou vstupu na trh poskytování veterinárních služeb jsou především legislativní faktory. Vstup do tohoto odvětví není jednoduchou záležitostí. Veterinární praxi nelze vykonávat bez osvědčení, které opravňuje vykonávat činnost veterináře ve vymezeném rozsahu. Nutným předpokladem pro vstup do odvětví je členství v Komoře veterinárních lékařů České republiky, které je každoročně zpoplatněno. K tomu, aby veterinární péče mohla být poskytována v adekvátním rozsahu a v souladu s živnostenským oprávněním, je zapotřebí mít k dispozici nejen dostatečné prostory, ale zejména odpovídající technologický kapitál, což je spojeno s vysokými vstupními náklady na jeho pořízení či pronájem. Bariéra vstupu na trh v podobě technologických faktorů je však překonatelná.

3.6.3 Zákazníci

Pozice zákazníků veterinární ordinace není nijak zásadní, neboť samotní zákazníci nemají možnost ovlivnit cenu. Každé zvýšení ceny však může představovat hrozbu toho, že zákazník jednoduše odejde ke konkurenci, neboť náklady na případný přechod jsou pro něj minimální. Na druhé straně může být jejich síla významná, pokud požadují služby, které veterinární ordinace nemůže nabídnout, vzhledem k rozsahu své činnosti nebo absenci odpovídajících veterinárních nástrojů.

3.6.4 Dodavatelé

Vyjednávací síla dodavatelů z pohledu veterinární ordinace je významná zejména u sortimentu speciálních léčiv a vakcín. V této oblasti působí pouze omezený počet dodavatelů, kteří se přímo specializují na daný sortiment. Vzhledem k vysoké koncentraci poskytovatelů veterinární péče v odvětví, si mohou dodavatelé diktovat podmínky, frekvenci i velikost dodávek, mohou ovlivnit cenu i samotný sortiment, který umožní odebrat konkrétnímu odběrateli. Vyjednávací sílu dodavatelů mohou oslabit velké veterinární kliniky s variabilním sortimentem, které odebírají velký objem veterinárních léků, vakcín a krmiva.

Významnými dodavateli veterinární ordinace MVDr. Lenky Horákové jsou dodavatelé speciálního krmiva Hills Pet Nutrition Manufacturing s.r.o. a Vet Life a dodavatel léků a vakcín pod záštitou Cymedica CZ.

3.6.5 Substituční produkty

V analyzovaném odvětví neexistuje příliš mnoho substitutů. Za substituční produkt veterinární medicíny lze považovat medicínu humánní. Přestože se jedná o dvě oddělené vědní disciplíny, poznatky z veterinární medicíny by bylo možné za určitých okolností aplikovat v rámci humánní medicíny a naopak. Řada onemocnění má relativně totožné příznaky a průběh jako u člověka a lze je léčit stejnými medikamenty. V současné době však není společenským trendem substituovat, veterinární medicínu medicínou humánní.

3.7 Model 7S

Model 7S je jedním z nástrojů analýzy vnitřního prostředí podniku z pohledu sedmi vzájemně provázaných faktorů, které toto prostředí do jisté míry utvářejí. Pomocí faktorů metody 7S popisují základní charakteristiky veterinární ordinace (Horáková, 2016):

- **Strategie**

Veterinární ordinace se snaží prosazovat především výrobovou koncepci, která je zaměřená na kvalitu poskytovaných služeb. Současná strategie spočívá v neustálém vytváření nových hodnot především pro stálé zákazníky v souladu se současnými trendy

v oblasti veterinární péče a v souladu s jejich aktuálními potřebami. Jednoznačným cílem prosazované strategie je dosahování zisku prostřednictvím veterinární péče poskytované v požadované kvalitě a množství a postupné rozšiřování stávajícího doplňkového sortimentu. Nevýhodou oproti konkurenci je nutnost vyšších investic do vlastního lidského kapitálu.

- **Struktura**

Hierarchie veterinární ordinace je velmi jednoduchá. Veterinární ordinace není rozčleněna na žádné organizační jednotky ani oddělení. O tvorbě cílů a strategii podniku rozhoduje sama MVDr. Lenka Horáková, která se také sama podílí také na tvorbě veškerých příjmů a je sama sobě šéfem. Z důvodu absence dalších organizačních složek je implementace případných změn v podnikové strategii poměrně bezproblémová. Stávající organizační struktura sebou nese potenciální nevýhodu v podobě vzájemné nezastupitelnosti v případě dlouhodobé nepřítomnosti veterinářky.

- **Systémy**

Jednání s klienty probíhá zejména v prostorách provozovny veterinární ordinace formou osobního jednání, méně důležité záležitosti jsou řešeny prostřednictvím telefonu. V podniku nejsou uplatněny žádné kontrolní systémy vzhledem k povaze činnosti, zpětná vazba je detekována pouze na základě ohlasů spokojených zákazníků. Mezi další systémy řízení, které zajišťují vnitropodnikovou komunikaci, patří výpočetní technika, zejména software – vedení digitální dokumentace klientů. Veterinární recepty jsou vypisovány ručně. Součástí prezentace podniku jsou webové stránky, které však nejsou příliš často aktualizovány. Ordinace má přístup k internetu, avšak v současné době není komunikace on-line příliš uplatňována.

- **Styl**

Informace o vývoji vnitřního pracovního prostředí jsou vzhledem k absenci dalších spolupracovníků snadno dostupné a aktuální a je možné na faktory, které bezprostředně ovlivňují činnosti podniku reagovat pružně a včas. Řízení veterinární ordinace je proto efektivní a demokratické.

- **Spolupracovníci**

Veterinární ordinace nemá žádné stálé zaměstnance. Aktualizace schopností a dovedností veterinární lékařky v souladu se současnými trendy je zajišťována

prostřednictvím odborných seminářů a obnovou členství v Komoře veterinárních lékařů, které je každoročně zpoplatněno.

- **Schopnosti**

Vzhledem k dlouholeté praxi veterinární lékařky odpovídají její schopnosti poskytované péči. Veterinární lékařka je schopna flexibilně uspokojit požadavky zákazníků. Veterinární lékařka si zakládá na osobním přístupu ke svým pacientům a udržování přátelských vztahů.

- **Sdílené hodnoty**

Základní sdílenou hodnotou veterinární ordinace je etický kodex, který je pro veterinární lékařku závazný. Její jednání směřuje vždy ku prospěchu zákazníka a respektuje jeho rozhodnutí. Její zásadou je také otevřená a čestná komunikace se zákazníkem.

3.8 SWOT analýza

Principem SWOT analýzy je pohled na prostředí podniku jako na celek, analyzuje tedy souhrn vlivů vnitřního i vnějšího prostředí, odhaluje silné a slabé stránky podniku a poukazuje na související příležitosti a hrozby.

- **Silné stránky**

Za silnou stránku považují profesionalitu a vysokou odbornost lékařky, která vede veterinární ordinaci. Dle dotazníkového šetření veterinární ordinace nabízí dostačující škálu základních veterinárních služeb, která zahrnuje také mobilní služby a pohotovost. Silnou stránkou je také výhradně osobní forma komunikace, což potvrdilo také dotazníkové šetření. Na základě výsledků výzkumu mezi silné stránky řadím také cenu, která dle dotázaných většinou odpovídá poskytnuté péči a ordinační dobu.

- **Slabé stránky**

Za klíčové slabé stránky považují především to, že není kladen přílišný důraz na propagaci a reklamu veterinární ordinace. Veškerý kontakt je zajišťován převážně na základě referencí od zákazníků, není využita téměř žádná forma marketingové reklamy, která by zcela jistě zvýšila povědomí zákazníků rychleji a efektivněji. Webové stránky neposkytují dostatečné informace, které by vyřešili základní zákaznické potřeby.

Veterinární ordinace nemá téměř žádnou venkovní reklamu, která by upozorňovala jak na její umístění, tak na existenci samotnou.

- **Příležitosti**

Jednou z příležitostí by mohlo být možné rozšíření služeb prostřednictvím internetu, neboť stále více lidí dnes hledá otázky na řešení problémů, které nevyžadují přímo veterinární zákrok, právě na internetu. Příležitostí pro podnik je také současný růst průměrné mzdy v regionu, neboť s růstem mzdy jsou chovatelé ochotni více investovat do svých zvířat. V současné době roste také počet chovatelů na Kuřimsku i v blízkém okolí.

- **Hrozby**

Největší hrozbou, tak jako v každém jiném odvětví, je konkurence. Přestože v oboru veterinární a preventivní péče existují nemalé bariéry vstupu na trh, je zde konkurence vysoká. Za hrozbu považují také nepředvídatelné změny typických makroekonomických ukazatelů, které ovlivňují nákupní rozhodnutí a ekonomickou situaci zákazníků. Výraznou hrozbou a tím i potenciálním impulsem pro přechod zákazníků ke konkurenci je absence dostatečné parkovací plochy. Za významnou hrozbu je také třeba považovat uplatnění systému EET, kterým současná legislativa ukládá veterinární ordinaci povinnost vést elektronickou evidenci tržeb od 01.03.2018, což s sebou nese investice minimálně do relevantního vybavení k tomuto účelu určenému.

K tomu, aby byla činnost veterinární ordinace úspěšná a efektivní, měla by se zaměřit zejména na využití silných stránek a příležitostí a naopak minimalizovat slabé stránky a hrozby.

V následující tabulce jsou přehledně uvedeny prvky matice SWOT, resp. **S** – silné stránky, **W** – slabé stránky, **O** – příležitosti a **T** – hrozby, tak jak byly odhaleny pomocí dílčích analýz, které jsou zpracovány v analytické části práce. Prvky S a W jsou faktory, které podnik v rámci své činnosti ovlivnit může, O a T jsou faktory, které podnik svou činností ovlivnit nemůže.

Silné stránky		Slabé stránky	
S1	Profesionalita a odbornost	W1	Nedostatečná propagace a reklama
S2	Pohotovost a mobilní služby	W2	Nic neříkající webové stránky
S3	Příznivé ceny	W3	Nedostatečné interiérové prostory
S4	Široká zákaznická databáze	W4	Vysoké náklady na čas
S5	Positivní vnímání zákazníků	W5	Nedostatečné doplňkové služby v porovnání s konkurenty
S6	Osobní přístup ke každému zákazníkovi	W6	Absence další pracovní síly
S7	Stabilní ordinační doba		
Příležitosti		Hrozby	
O1	Růst počtu chovatelů v regionu	T1	Uplatnění systému EET od 1.3.2018
O2	Rozšíření stávajících služeb s využitím internetu	T2	Nepříznivá ekonomická situace chovatelů
O3	Malý počet substitutů	T3	Nedostatečná parkovací plocha
O4	Růst průměrné hrubé mzdy v regionu	T4	Vysoká koncentrace konkurence v blízkém okolí
O5	Stárnutí obyvatelstva v regionu	T5	Zvyšující se požadavky na kvalitu poskytovaných služeb
O6	Maximální uspokojení potřeb zákazníka	T6	Překonatelné bariéry vstupu na trh – riziko vstupu dalších konkurentů
		T7	Poloha ordinace
		T8	Rostoucí náklady zdrojů

Tabulka 9: SWOT analýza (Zdroj: vlastní zpracování)

Pro hodnocení závislosti mezi základními prvky matice SWOT, které jsou zobrazeny v tabulce č. 10, 11, 12 a 13, použijí bodové hodnocení podle jejich důležitosti dle následujících stupňů hodnocení:

- 1 – prvek je důležitější oproti porovnávanému prvku
- 0,5 – váha prvků je stejná
- 0 – prvek je méně důležitý oproti porovnávanému prvku

Aby se dosáhlo stejného počtu prvků v každé z dílčích matic S, W, O a T, budou prvky s nejmenší procentní hodnotou důležitosti z hodnocení vyřazeny.

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	Suma	Váha (%)
S1	X	1	0,5	1	0,5	0,5	1	4,5	21,43
S2	0,5	X	0	0,5	0	0	0	0,5	2,38
S3	0,5	1	X	1	0,5	0,5	1	4,5	24,43
S4	0	0,5	0	X	0	0	1	1,5	7,14
S5	0,5	1	0,5	1	X	0,5	1	4,5	21,43
S6	0,5	1	0,5	1	0,5	X	1	4,5	21,43
S7	0	1	0	0	0	0	X	1,0	4,76
Suma								21	100

Tabulka 10: Hodnocení váhy silných stránek (Zdroj: vlastní zpracování)

Z hodnocení silných stránek vyplývá, že nejvyšší váhu má prvek S3 – Příznivé ceny. Dále mezi silné stránky podniku s nejvyšší váhou patří profesionalita a odbornost, pozitivní vnímání zákazníky a osobní přístup, které mají stejnou procentní váhu důležitosti. Aby bylo v této matici dosaženo stejného počtu prvků jako v matici slabých stránek – W a v matici příležitostí O, bude vyřazen prvek S2 – Pohotovost a mobilní služby, neboť dosáhl nejmenší procentní důležitosti oproti ostatním prvkům.

	W1	W2	W3	W4	W5	W6	Suma	Váha (%)
W1	X	0,5	0,5	1	0,5	0,5	3	25
W2	0,5	X	0	0,5	0,5	0,5	2	16,67
W3	0,5	0	X	1	1	1	3,5	29,17
W4	0	0,5	0	X	0	0	0,5	4,16
W5	0,5	0,5	0	0	X	1	2	16,67
W6	0,5	0,5	0	0	0	X	1	8,33
Suma							12	100

Tabulka 11: Hodnocení váhy slabých stránek (Zdroj: vlastní zpracování)

Z uvedeného hodnocení vyplývá, že výrazně nejslabšími stránkami veterinární ordinace jsou prvky W3 – Nedostatečné interiérové prostory, který má nejvyšší váhu procentní důležitosti a prvek W1 – Nedostatečná propagace a reklama. Dalšími významnými slabými stránkami jsou prvek W2 – Nic neříkající webové stránky a prvek W5 –

Nedostatečné doplňkové služby v porovnání s konkurencí, které dosahují stejné procentní důležitosti.

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	Suma	Váha (%)
O1	X	0,5	1	0,5	1	1	4	26,66
O2	0,5	X	1	0,5	0	1	3	20
O3	0	0	X	0,5	1	1	2,5	16,67
O4	0,5	0,5	0,5	X	0,5	1	3	20
O5	1	0	0	0,5	X	1	2,5	16,67
O6	0	0	0	0	0	X	0	0
Suma							15	100

Tabulka 12: Hodnocení váhy příležitostí (Zdroj: vlastní zpracování)

Z uvedené tabulky je zřejmé, že největší příležitost pro veterinární ordinaci představuje prvek O1 – Růst počtu chovatelů. Další významné příležitosti představují prvek O2 – Možnost rozšíření stávajících služeb s využitím internetu a prvek O4 – Růst průměrné hrubé mzdy v regionu, které mají stejnou procentní důležitost. Zajímavým jevem v tomto hodnocení je prvek O6 – Maximální uspokojení potřeb zákazníka, který představuje bezvýznamnou příležitost ve srovnání s ostatními prvky.

	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	Suma	Váha (%)
T1	X	0	0	0,5	0,5	1	0	1	3	10,71
T2	1	X	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	4,5	16,07
T3	1	0,5	X	1	1	1	0,5	0,5	5,5	19,64
T4	0,5	0,5	0	X	0,5	0,5	0,5	1	3,5	12,5
T5	0,5	0,5	0	0,5	X	1	1	1	4,5	16,07
T6	0	0	0	0,5	0	X	0	0	0,5	1,79
T7	1	0,5	0,5	0,5	0	1	X	0,5	4	14,29
T8	0	0,5	0,5	0	0	1	0,5	X	2,5	8,93
Suma									28	100

Tabulka 13: Hodnocení váhy hrozeb (Zdroj: vlastní zpracování)

Z tabulky hrozeb lze vyčíst, že největší hrozbu pro podnik představuje absence parkovací plochy – prvek T3. Téměř srovnatelnými hrozbami je prvek T2 – Nepříznivá ekonomická situace chovatelů a prvek T5 – Zvyšující se požadavky na kvalitu poskytovaných služeb, které dosáhly srovnatelné procentní důležitosti. Nezanedbatelnou důležitost má také prvek T7 – Poloha ordinace. Z matice hrozeb byl, za účelem vyrovnaní počtu prvků, vyřazen prvek T6 – Riziko vstupu nových konkurentů, který je mezi ostatními hrozbami nejméně důležitý a prvek T8 – Růst nákladů zdrojů.

Po vyřazení prvků s nejnižší důležitostí z jednotlivých dílčích matic a vyrovnaní počtu prvků, můžeme sestavit SWOT matici hodnotící intenzitu vzájemných vztahů mezi vnitřními a vnějšími faktory podle jejich pohledů. Intenzita vztahů mezi jednotlivými prvky byla ohodnocena pomocí stupnice 1-5, kdy 1 znamená, že mezi prvky není žádný vztah, 5 vyjadřuje existenci úzkého vztahu mezi prvky. Stejnou stupnicí se znaménkem „mínus“ jsou ohodnoceny slabé stránky a hrozby.

		Interní faktory													
		SILNÉ STRÁNKY							SLABÉ STRÁNKY						
		S1	S3	S4	S5	S6	S7	Součet O, T/S	W1	W2	W3	W4	W5	W6	Součet O, T/W
Klíčové externí faktory	O1	1	1	3	0	1	0	6	4	4	4	3	4	3	22
	O2	2	2	3	4	3	2	16	3	3	1	2	1	1	11
	O3	0	1	1	-1	0	0	1	1	1	1	1	1	2	7
	O4	0	3	2	1	0	0	6	1	1	2	1	3	2	10
	O5	0	2	2	1	1	1	7	1	1	1	1	1	1	6
	O6	4	3	2	3	3	2	17	3	2	3	1	3	2	14
		7	12	13	8	8	5	53	13	12	12	9	13	11	70
	T1	-1	-2	-1	-1	-1	0	-6	-1	-1	-1	-2	-2	0	-7
	T2	-2	-5	-2	-2	-1	-1	-13	-1	-1	-1	-1	-2	-1	-7
	T3	0	-1	-4	-4	-1	0	-10	-1	-1	-1	0	0	-1	-4
	T4	-3	-4	-3	-2	-2	-3	-17	-4	-3	-4	-2	-3	-2	-18
T5	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-12	-2	-2	-3	-2	-1	-3	-13	
T7	-2	-2	-3	-3	-1	0	-11	-4	-3	-2	0	0	-1	-10	
Součet S, W		-10	-16	-15	-14	-8	-6	-69	-13	-11	-12	-7	-8	-8	-59

Tabulka 14: Hodnocení intenzity vzájemných vztahů podle jejich pohledů (Zdroj: vlastní zpracování)

Z výsledků SWOT analýzy vyplývá, že veterinární ordinace by se měla zaměřit na typ strategie MINI – MAXI (WO), tedy minimalizovat slabé stránky za účelem maximálního využití příležitostí.

Podnik má možnost sestavit několik strategií MINI – MAXI, na prvním místě bych doporučila veterinární lékařce eliminovat slabé stránky, konkrétně zaměřit se na nedostatečnou marketingovou komunikaci a reklamu a usilovat o větší zviditelnění veterinární ordinace. Dále bych doporučila zaměřit se na možné využití příležitosti v podobě možného rozšíření stávajících služeb prostřednictvím internetu, konkrétně větší aktivitu na sociálních sítích a registraci na webových portálech. Třetí strategií je v blízké budoucnosti realizovat záměr veterinární lékařky, a sice možnost rozšíření interiérových prostor o další volnou místnost ve stávajícím pronajatém rodinném domě, čímž by byla maximálně využita příležitost růstu chovatelů v regionu. Více o navrhovaných strategiích zmiňuji v návrhové části.

4 Návrhová část

V této části diplomové práce se zaměřuji na předložení návrhů pro možné zlepšení současného komunikačního mixu veterinární ordinace. Tyto návrhy vychází z poznatků získaných v analytické části práce, kde jsem analyzovala faktory, které ovlivňují veterinární ordinaci v rámci vnitřního a vnějšího prostředí, ve kterém působí. Klíčovým východiskem pro formulaci návrhů je SWOT analýza. Návrhy se budou týkat především možných forem propagace veterinární ordinace a oblasti marketingové komunikace se zákazníkem se zaměřením na eliminaci slabých stránek a využití potenciálních příležitostí.

4.1 Revitalizace webových stránek

Jednou ze slabých stránek veterinární ordinace je stávající struktura a využití webových stránek. V dnešní době je pro převážnou většinu lidí, a to napříč všemi věkovými kategoriemi, hlavním zdrojem informací internet, což vyplynulo také z dotazníkového šetření, kdy u respondentů je internet druhým nejčastějším zdrojem, ze kterého se o veterinární ordinaci dozvídají. Současné webové stránky jsou poměrně monotónní a jsou využívány spíše jako nedostatečný informační kanál, nežli kanál komunikační.

V prvé řadě by bylo vhodné na webové stránky umístit takové informace, které by více vypovídaly o portfoliu poskytovaných služeb, a které by vyvolaly u zákazníka zájem, motivaci a přesvědčení o nákupu konkrétní veterinární služby a z psychologického hlediska by u něj eliminovaly možnost volby mezi konkurenty. S ohledem na informace získané od respondentů dotazníkového šetření by bylo vhodné na webové stránky umístit zajímavé odkazy, doporučila bych zejména přehled o konaných akcích v oblasti veterinární péče a o veřejných seminářích na témata péče o domácí zvířata. Na stránkách by se mohly také objevit tipy nebo knihovnička základních faktů poskytnutí pomoci zvířeti do příjezdu veterináře. V rámci zvýšení povědomí o zázemí veterinární ordinace bych doporučila vytvořit fotogalerii jednak s fotkami prostor a dostupného veterinárního vybavení, ale také s vizuálními příspěvky od samotných zákazníků, neboť vizuální komunikace může být velmi účinná. V souvislosti se zvýšením povědomí zákazníků bych také doporučila umístit na webové stránky

orientační ceník poskytovaných služeb, v rozsahu, v jakém byl zpracován v analytické části práce.

Pro přespolní zákazníky bych doporučila umístit na webovou stránku informaci o konkrétním umístění veterinární ordinace spolu s mapkou, kudy se zákazníci do ordinace dostanou od hlavních dopravních tahů, popř. přímý odkaz na server mapy.cz, neboť v dnešní době je celkem běžné i v jiných odvětvích, že zákazníci nevyhledávají služby pouze v nejbližším okolí, ale jsou ochotni za nimi cestovat i do větší vzdálenosti, pokud o podniku vědí, že nabízí něco jiného a lepšího, co odpovídá jeho potřebám a představám.

Má-li webová stránka reprezentovat, informace na ní uvedené musí být přehledné, mít určitou vypovídací hodnotu a musí být především aktuální. Cílem revitalizace webových stránek je přilákat nový okruh zákazníků, neboť první dojem spolu s aktuálními a relevantními informacemi může zásadně ovlivnit nákupní rozhodnutí a zajistit, aby se zákazníci na stránky rádi vraceli, popř. doporučovali jejich zhlédnutí dalšími potenciálními zákazníky v okruhu svých známých. V současné době webové stránky spravuje sama veterinární lékařka. Správa již zavedených webových stránek nevyžaduje prakticky žádné zásadní finanční investice. K efektivní správě webových stránek je zapotřebí pouze základní znalosti jakéhokoliv jednoduchého publikačního nástroje pro správu webů, což vzhledem k rozsahu činnosti veterinární ordinace není příliš náročné ani na čas, musí však být zajištěna určitá pravidelnost a aktuálnost. Pro správu webu bych proto doporučila najmout studenta informatiky jako brigádníka, který se této činnosti bude věnovat. Cena za hodinu správy webu se pohybuje kolem 500,-Kč, a průměrná časová náročnost správy webu je maximálně čtyři hodiny za měsíc. Celkový ekonomický dopad tohoto návrhu je 2.000,- Kč měsíčně.

4.2 Prezentace na sociální síti a webových portálech

Prezentace prostřednictvím těchto komunikačních médií má zacílit na nový segment zákazníků, uspokojit potřeby rostoucího počtu chovatelů v regionu a maximalizovat příležitost, která je skryta v soudobých trendech moderní komunikace, která je využívána napříč všemi věkovými kategoriemi.

4.2.1 Facebook

Veterinární ordinace má kromě výše zmíněných webových stránek založen také Facebookový profil, na kterém se však prezentuje ne příliš aktivně. Přestože z dotazníkového šetření vyplynulo, že většina dotázaných preferuje spíše osobní návštěvu v ordinaci, na základě matice SWOT je současná komunikace a propagace spíše slabou stránkou a jednou z možností, jak toto médium využít za účelem zvyšování hodnoty veterinární ordinace, je dostatečná a cílená aktivita na Facebooku, která může oslovit další segment zákazníků, pro které je komunikace prostřednictvím sociálních sítí například z důvodu pracovního vytížení prioritním médiem. Tato forma komunikace je v současné době velmi oblíbená mezi veřejností a její nespornou výhodou je to, že nevyžaduje žádné finanční prostředky. Správa Facebookového profilu nevyžaduje žádné speciální dovednosti a není náročná ani časově. Veterinární lékařce by správa profilu neměla zabrat více času, než je schopná mu věnovat a může ho obsluhovat průběžně během dne přímo z ordinace. Náklady tohoto návrhu jsou vyjádřeny pouze implicitně v podobě času, který je nezbytně nutný k efektivní obsluze tohoto média.

Nejprve je nutné doplnit a aktualizovat stávající informace na Facebookovém profilu, které jsou vzhledem k žádoucí efektivní propagaci nedostatečné, a to umístění veterinární ordinace, důležité telefonní kontakty a ordinační dobu. Vhodné by bylo také obohatit profil o zajímavé fotografie zvířat zákazníků veterinární ordinace a průběžně doplňovat o trendy v oboru veterinární péče a o související odkazy vypovídající o činnosti veterinární ordinace. Na profil budou také doplněna zajímavá videa se související tematikou.

Facebookový profil by měl sloužit zejména k navázání užší obousměrné komunikace se stávajícími zákazníky, reagovat na jejich podněty a poskytovat zpětnou vazbu, ale měl by také propagovat profil veterinární ordinace a tím oslovit nové potenciální zákazníky a vést k získání nového zákaznického segmentu. Sdílené příspěvky a komentáře zákazníků mohou přispět k dalšímu rozvoji veterinární ordinace. Předpokládám také to, že uvedené informace budou dále sdíleny mezi široký okruh potenciálních zákazníků nejen v blízkém okolí.

4.2.2 Webové portály

Jako vhodnou a finančně nenáročnou formu propagace činnosti veterinární ordinace bych doporučila registraci na dalších webových portálech. Informace uvedené v katalogu firem jsou dle mého názoru dostačující, proto bych navrhovala sdílet stejné sdělení také na dalších portálech. Registrace na mnoha jiných portálech, zejména těch lokálních, je zdarma. Z důvodu registrace na těchto portálech bych doporučovala založit novou e-mailovou adresu na serveru gmail.com, a to z důvodu toho, že MVDr. Lenka Horáková využívá pro komunikaci, jak v záležitostech veterinární ordinace, tak v záležitostech soukromých, pouze svoji soukromou e-mailovou adresu. Důvodem volby gmail.com je také to, že tento nástroj je součástí Google a umožňuje efektivní správu nejen e-mailového účtu, ale například i tvorbu databází a propojení s více komunikačními médii jako je třeba Facebookový profil. Vhodným portálem pro registraci a prezentaci činnosti veterinární ordinace je portál zlatestranky.cz, který umožňuje registraci zdarma.

4.3 Reklama

Největší úsilí veterinární ordinace bych doporučila směřovat na tento komunikační kanál, a to z důvodu nedostatečné marketingové komunikace a absence reklamy vůbec. V následujících podkapitolách budou popsány finančně méně náročné formy reklamy, které by mohla veterinární ordinace využít za účelem sebeprezentace.

4.3.1 Rádio

Velmi častou metodou oslovení zákazníků je reklamní spot v rádiu. V případě této formy reklamy je nutné, aby veterinární lékařka správně zvolila rádio, které umožní přenos sdělení k zákaznickému segmentu, který by chtěla zaujmout a získat. Reklamní spot by především informoval o samotné existenci veterinární ordinace, na jaký druh veterinární péče se zaměřuje a pro jaká zvířata jsou služby veterinární ordinace určeny. Pro uvedení reklamního spotu bych doporučila využít Brněnské rádio Petrov, které vysílá na několika frekvencích v okolí, které bezprostředně obklopuje veterinární ordinaci a svým současným repertoárem dokáže zaujmout jak mladší, tak i starší generace (Rádio Petrov, 2017).

Reklamní sdělení bych navrhovala koncipovat do 10-ti vteřinového spotu, který by kromě existence veterinární ordinace a jejího zaměření odkazoval zejména na webové stránky a Facebookový profil. Počátek uvedení tohoto reklamního spotu je závislý na rychlosti revitalizace současných webových stránek a obnovení aktivity Facebookového profilu, což bude realizováno do konce měsíce června 2017. Reklamní spot by měl být vysílán po dobu dvou měsíců, počínaje měsícem červencem 2017 dva dny v týdnu, konkrétně o víkendu, ve vysílacím čase od 12:00 hodin do 14:00 hodin, kdy si mnoho lidí poslechem rádia zpříjemní čas oběda.

Kalkulace nákladů zahrnuje pouze cenu za 10-ti vteřinový reklamní spot ve výši 430,- Kč, pokud objednatel předloží vlastní koncept reklamního spotu. Při průměrném počtu čtyř víkendů v jednom měsíci tedy náklady činí přibližně 3.440,- Kč. Celkové náklady tohoto návrhu po celou dobu vysílání reklamního spotu činí přibližně 6.880,-Kč v závislosti na skutečném počtu víkendů, resp. víkendových dnů (Rádio Petrov, 2017).

4.3.2 Tištěná reklama

Tištěná reklama by měla zacílit především na potenciální zákazníky na lokální úrovni. Vzhledem k charakteru a rozsahu činnosti bych pro propagaci veterinární ordinace v této lokalitě zvolila tištěnou reklamu v nízkonákladovém měsíčníku Zlobice, který přináší informace např. o dění ve městě Kuřim nebo o kulturních akcích. V tomto periodiku je také prostor pro soukromou inzerci občanů města a možnost otisknutí reklamy nebo reklamního sloganu pro propagaci podniků v okolí. Vzhledem k tomu, že Kuřim je průmyslovou lokalitou s velkou koncentrací výrobních i nevýrobních podniků, je prostor pro inzerci každého z nich velmi malý a je limitován počtem zveřejnění, a proto je nutné svůj reklamní příspěvek koncipovat co nejzajímavěji. Zlobice nabízí otisknutí reklamního sdělení při dodržení určitého počtu znaků a řádků pro podniky a živnostníky z Kuřimi zdarma.

Harmonogram otištění reklamního sdělení:

Periodikum Zlobice

1x měsíčně (červenec 2017 – říjen 2017)

Dále bych doporučila, nechat otisknout reklamní sdělení v měsíčníku Tišnovsko, který je rovněž nízkonákladovým informačním zdrojem a je volně distribuován přímo do

schránek obyvatel v 57 obcích Tišnovského a Kuřimského regionu v počtu 22 000 výtisků. Také toto periodikum informuje čtenáře o dění v okolí a poskytuje prostor pro otisk reklamních sdělení a inzerátů. Pro podniky se sídlem v Tišnovském a Kuřimském regionu je možné jednorázově inzerovat zdarma. Každé bezplatné reklamní sdělení však musí splňovat předepsané rozměry článku, textu či vizitky a je uveřejněno v rubrice volný čas.

Uvedená periodika byla zvolena zejména s ohledem na přijatelnou cenu otisknutí reklamního sdělení a možností opakovaného zacílení na širokou veřejnost.

Reklamní sdělení by mělo být natolik kreativní a výstižné, aby mezi ostatními inzeráty vyniklo a zaujmullo zákazníka, a současně vyjádřilo hlavní myšlenku a vizi veterinární ordinace. Na obrázku č. 14 uvádím návrh reklamního sdělení pro veterinární ordinaci, které bude otištěno v uvedených periodikách. Sdělení je koncipováno jako vizitka o rozměrech 45x20 – na šířku.



Obrázek 14: Návrh reklamního sdělení (Zdroj: vlastní zpracování)

Ani pravidelná reklama v tomto periodikumu není nijak finančně náročná. Pro zajištění stálého efektu reklamy bych doporučila frekvenci 12-ti opakování, což při rozměrech sdělení 45x20 – na šířku bude stát 166 Kč. Reklamní sdělení bude uveřejňováno v rubrice volný čas (Tišnovsko, 2017).

Harmonogram otištění reklamního sdělení:

Periodikum Tišnovsko

1 x měsíčně (červenec 2017 – červen 2018)

4.3.3 Reklamní bannery na kynologických akcích

Bannery coby internetová reklama jsou nejdražší formou propagace. Za bannerovou reklamu v této souvislosti označují také reklamní plachty, které se umísťují především na kovové konstrukce, zábradlí nebo ploty a jsou podstatně levnější záležitostí než reklama na internetu. Bannerové plachty jsou vyrobeny z PVC materiálů a jejich životnost při odpovídající manipulaci je až pět let, což představuje jednu z hlavních výhod tohoto reklamního média. Další výhodou je jeho přenosnost a relativně snadná a rychlá instalace a na rozdíl od plastové reklamní cedule je tak možné ho použít na různých místech.

Navrženým reklamním bannerem by se měla veterinární ordinace prezentovat zejména na kynologických akcích pořádaných Kynologickými kluby v okolí. Pro primární spolupráci, coby možnosti umístění reklamního banneru, bych doporučila Kynologický klub Tišnov, který je ryze nekomerčním klubem a na jehož půdě se několikrát do roka pořádají zkoušky, semináře či den otevřených dveří. Na všech těchto akcích klub nabízí zájemcům z řad veterinářů a dodavatelů krmiva pro zvířata možnost umístění reklamních stánků či reklamních poutačů v areálu. Na základě ústní dohody výzkumníka s vedením Kynologického klubu Tišnov by veterinární ordinace mohla mít umístěný svůj banner na plotě přímo u vstupu do areálu, kde se pohybuje nejvíce lidí. Frekvence vyvěšení banneru bude umožněna po dobu jednoho roku na všech důležitých akcích. Za umístění reklamního banneru Kynologický klub nežadá žádnou finanční kompenzaci, jako protislužba jsou požadovány čtyři odborné semináře pro členy klubu.

Jedinými finančními náklady, které musí veterinární ordinace vynaložit, jsou náklady na pořízení a potisk banneru. Pro zhotovení zmíněného banneru byla vybrána reklamní agentura Awp media s.r.o., a to z důvodu současných akčních cen za bannery v různých rozměrech a z důvodu přijatelné rychlosti zhotovení ve střední kvalitě tisku a střední kvalitě finálního zpracování. Jako nejvhodnější pro zmíněný účel byl zvolen banner o rozměru 2 m x 1 m s vlisovanými kovovými očky pro uchycení po obvodu po 50 cm za akční cenu 398 Kč. Součástí tohoto reklamního banneru jsou důležité informace o veterinární ordinaci, její umístění a odkaz na webové stránky a zdůrazňuje především konkurenční výhodu podniku, a to zejména osobní přístup, profesionalitu a příznivé ceny.

Kalkulace tohoto návrhu obsahuje cenu za matný laminovaný PVC banner, grafický potisk a kovová očka. Součástí kalkulace ceny je také poštovné a balné. Vlastní grafika banneru byla vytvořena v návrháři grafik e-shopu awpmedia.cz (awpmediacz, 2017).



Obrázek 15: Návrh reklamního banneru (Zdroj: vlastní zpracování dle awpmedia.cz)

Kalkulace návrhu:

PVC banner (2 m x 1 m), vč. potisku	398 Kč
Grafický návrh	0 Kč (vlastní grafika)
Kovová očka navíc	30 Kč
Poštovné	188 Kč
Balné	55 Kč
Cena bez DPH	1 142 Kč
Cena celkem	1 382 Kč

4.3.4 Reklamní polep automobilu

Veterinární lékařka využívá pro dopravu do místa veterinární ordinace a k výjezdům ke svým pacientům vlastní osobní automobil. Je tedy zřejmé, že automobil se denně pohybuje nejen v domácí lokalitě, ale i v lokalitách, kde se pohybuje velké množství lidí, kteří doposud nemají povědomí o existenci veterinární ordinace. Hlavní výhodou reklamních polepů automobilů je neustálý pohyb reklamy, který tak cílí na různé skupiny lidí, ve kterých se mohou nacházet potenciální zákazníci. Málokterá reklama je

tak viditelná, než ta na automobilu a navíc představuje dlouhodobou reklamní plochu zadarmo. Ceny polepů automobilů jsou závislé na zvoleném druhu polepu a rozsahu polepu.

Pro realizaci reklamního polepu jsem vybrala následující nabídku polepu reklamní agentury Nantoo, jejichž nabídka nejlépe vyhovuje požadavkům veterinární ordinace.



Obrázek 16: Reklamní polep automobilu (Zdroj: vlastní zpracování dle polepy-aut.cz, 2017)

Na kapotu bych navrhovala umístit logo a název veterinární ordinace, dále na přední práh dveří z obou stran by bylo vhodné umístit adresu webových stránek a telefonní číslo a na zadní nárazník bych umístila opět adresu webových stránek. Orientační cena této nabídky se pohybuje okolo 3.000,-Kč bez DPH v závislosti na složitosti a případné realizaci grafických prací. V případě, že samotný polep automobilu bude realizován zvolenou agenturou, jsou grafické práce zdarma (polepy-aut.cz, 2017).

Pro polep automobilu, včetně grafických prací bych doporučovala využít služeb reklamní agentury Nantoo, zejména s ohledem na přijatelnou celkovou cenu návrhu, která činí 3.630,- Kč včetně DPH.

4.3.5 Inovace vizitek

Výrazná část marketingové komunikace veterinární ordinace je založena na předávání vizitek mezi zákazníky. Vizitky by měly zaujmout zejména vizuální stránkou, ale zároveň obsahovat pouze podstatné informace o daném podniku. Proto bych doporučila nechat vytisknout vizitky nové, které nebudou obsahovat ordinační dobu, ale naopak

více kontaktních informací a více zaujmou svým designem, neboť stávající vizitky jsou příliš monotónní a nezajímavé. Od inovovaných vizitek se očekává zvýšení povědomí o podniku v myslích potenciálních zákazníků.

Jako nejvhodnější pro tvorbu a tisk vizitek jsem vybrala korporaci tisknisi.cz, kde je možné vytvořit jak vlastní design vizitky, tak zvolit z dostupných šablon, kam stačí vyplnit pouze požadované údaje. Tisknisi.cz navíc nabízí při objednání většího počtu vizitek výraznou množstevní slevu, cena po započtení množstevní slevy činí 1,39 Kč za kus bez DPH a při objednání alespoň 100 kusů vizitek objednatel obdrží 20 kusů vizitek zdarma.



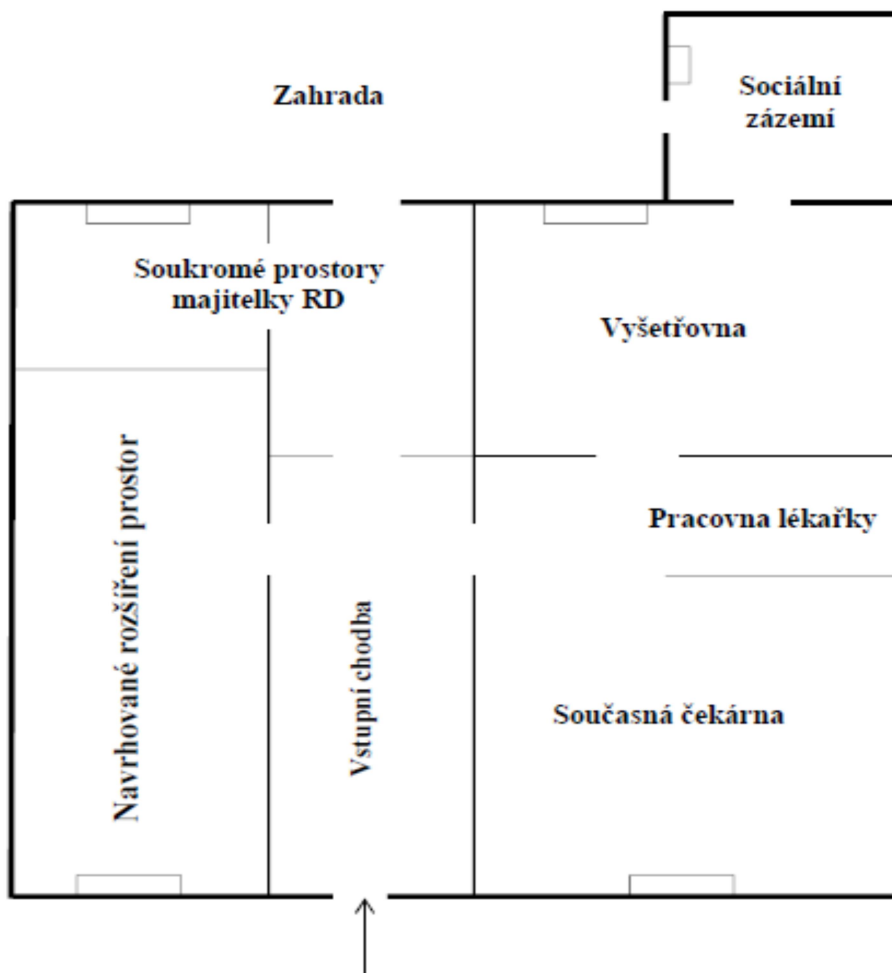
Obrázek 17: Návrh inovace vizitky (Zdroj: vlastní zpracování dle tisknisi.cz, 2017)

Za jednostranný tisk vizitky na matný křídový papír bez laminace zaplatí veterinární ordinace při tisku 500 kusů vizitek částku 841,-Kč včetně DPH (tisknisi.cz, 2017).

4.4 Rozšíření stávajících prostor

V důsledku předpokládaného zlepšení marketingové komunikace veterinární ordinace, a také s ohledem na faktory, které byly identifikovány v rámci SWOT analýzy jako příležitosti z vnějšího okolí, se dá očekávat rozšíření zákaznické databáze. Z tohoto důvodu vnímám záměr veterinární lékařky týkající se rozšíření stávajících interiérových prostor jako aktuální a měl by být realizován nejpozději v měsících červen až červenec 2017. Vybavenost „zákaznické zóny“ může zákazníky velmi silně ovlivnit a je jedním z faktorů pozitivní či negativní prezentace podniku.

V přízemí rodinného domu, ve kterém se veterinární ordinace nachází, je v současné době nevyužitá jedna místnost, která je majitelkou domu nabízena k dlouhodobému pronájmu. Volná místnost a současná čekárna je oddělena vstupní chodbou. V této volné místnosti bych navrhovala zařídit samostatnou čekárnu pro zákazníky a vytvořit zázemí pro pacienty, čímž by došlo k uvolnění značného prostoru, který by byl využit pro rozšíření stávající pracovny veterinární lékařky. Do této uvolněné části by byla přesunuta také část vybavení ze současné vyšetřovny. Do místnosti, kde se nyní nachází vyšetřovna, by tak mohlo být v případě potřeby instalováno více mobilních ubytování pro zvířata. Součástí zázemí pro pacienty by měly být především misky s vodou a pamlsky jako pozornost. Jako pamlsky budou k dispozici vzorky krmiva, která jsou veterinární ordinaci dodávána zdarma v rámci věrnostního programu za odběr speciálních přípravků do krmiva.



Obrázek 18: Schéma prostor veterinární ordinace (Zdroj: vlastní zpracování)

Finanční náklady na tento návrh představují především měsíční nájemné za pronájem místnosti, které bylo předběžně dohodnuto s majitelkou domu vzhledem k již dlouhodobé spolupráci velmi výhodně na cenu 2000,-Kč za měsíc. Dále je třeba pořídit alespoň tři misky pro zvířata v různých velikostech. Nejlevněji lze misky pořídit v internetovém obchodě spokojenypes.cz, kde se cena pohybuje od 68 Kč do 114 Kč v závislosti na velikosti misky. Dále bych doporučila pořídit alespoň další dva běžné plastové kotce pro ubytování hospitalizovaných zvířat, jejichž cena se pohybuje okolo 3000,- za jeden (spokojenypes.cz).

Celková kalkulace návrhu:

měsíční nájemné	2.000,-Kč
misky pro zvířata	260,-Kč
plastové kotce	6.000,-Kč
Cena celkem	8.260,-Kč

4.5 Ekonomické zhodnocení návrhů

V následující tabulce jsou vyčísleny celkové finanční prostředky, které je nutno vynaložit na jednotlivé návrhy možného komunikačního mixu veterinární ordinace. Návrhy jsou koncipovány tak, že na jejich realizaci není nutné vynakládat výrazné finanční prostředky, anebo pouze v minimální výši, která je pro daný účel nezbytná. Všechny případné dodatečné výdaje budou pokryty z dosažného zisku. Některé finanční výdaje jsou pouze přibližné a mohou se měnit v závislosti na množství nebo frekvenci poskytnutých služeb.

Všechny hodnoty v následující tabulce jsou uvedeny včetně DPH.

Návrh	Finanční výdaje [v Kč]	Přínos
Revitalizace webových stránek	2 000 Kč	Relevantní a aktuální informace s cílem motivovat zákazníka k nákupu
Reklamní spot v rádiu	6 880 Kč	Zviditelnění podniku v širším okolí

Návrh	Finanční výdaje [v Kč]	Přínos
Tištěná reklama v periodikách Zlobice a Tišnovsko	jednorázová inzerce (max. 4 opakování) – zdarma 12 opakování – 166 Kč	Zviditelnění podniku v širším okolí
Reklamní bannery na kynologických akcích	1 382 Kč – výroba banneru umístění banneru na 1 rok - zdarma	Zacílení reklamy a možné rozšíření databáze klientů
Reklamní polep automobilu	3630 Kč	Zvýšení povědomí o podniku
Inovace vizitek	841 Kč	Zvýšení efektu propagace
Sociální síť Facebook	-	Získání nového zákaznického segmentu
Webové portály	-	Stálá prezentace činnosti
Rozšíření stávajících prostor	Σ 8 260 Kč 6 260 Kč / doplňky pro zvířata 2000 Kč měsíčně / nájemné	-
CELKEM	23. 159 Kč	

Tabulka 15: Ekonomické zhodnocení návrhů (Zdroj: vlastní zpracování)

S ohledem na stanovený cíl v této diplomové práci doporučuji jako první zlepšit komunikační mix zejména v oblasti webových stránek a více a lépe využívat komunikaci prostřednictvím sociálních sítí, neboť tyto strategie lze realizovat bez zásadních dodatečných finančních investic nebo pouze s minimálními finančními zásahy. Dále bych doporučila realizovat návrhy různých forem reklamy a v závěru rozšířit stávající prostory. Každý z uvedených návrhů má stejnou váhu při očekávaném zlepšení komunikačního mixu veterinární ordinace.

V následující tabulce uvádím předpokládaný počet zákazníků, které mohou uvedené návrhy oslovit a motivovat je k rozhodnutí, ať už při prvotním výběru veterinárního lékaře, nebo k přechodu od konkurence. Při stanovení předpokladu vycházím z charakteru jednotlivých návrhů, v případě tištěných periodik z jejich četnosti a periodicity otištění reklamy.

Jedná se o optimistickou variantu počtu oslovených osob prostřednictvím jednotlivých návrhů. Předpokládám, že z celkového počtu oslovených osob minimálně 30 osob jeden z návrhů osloví natolik, že se stanou klienty veterinární ordinace Kuřim.

Návrh	Předpokládaný počet oslovených osob
Revitalizované webové stránky	35
Aktivita na Facebooku	60
Webové portály	150
Reklamní spot v rádiu	230
Tištěná reklama v periodiku Zlobice	2300
Tištěná reklama v periodiku Tišnovsko	12 000
Reklamní banner v Kynologickém klubu	820
Reklamní polep automobilu	305
Inovované vizitky	80
Rozšířené prostory	30
CELKEM	16 010 osob

Tabulka 16: Předpokládaný počet oslovených osob (Zdroj: vlastní zpracování)

5 Závěr

Tato diplomová práce byla zaměřena na strukturu komunikačního mixu veterinární ordinace Kuřim, kterou vede MVDr. Lenka Horáková.

Hlavním cílem práce bylo na základě dílčích analýz vnitřního a vnějšího prostředí zpracovat návrhy na možná opatření ke zlepšení současné marketingové komunikace v podniku, které by přispěly ke zvýšení hodnoty podniku ve vztahu k zákazníkům. Opatření měla být realizována nejlépe bez nutnosti zásadních dodatečných finančních investic, které by byly pro podnik z hlediska jeho ekonomické situace již nepřijatelné.

V první části práce byla zpracována základní teoretická východiska zaměřená na definování jednotlivých částí marketingového prostředí spolu s analýzami, které se využívají k jeho podrobnému zkoumání, následně byl vymezen základní marketingový mix a na závěr byla podrobněji popsána jeho část o marketingové komunikaci a vymezeny základní komunikační nástroje a modely užívané pro komunikaci podniků s jejich okolím. K vytvoření teoretického přehledu byly využity zdroje zabývající se danou problematikou.

V analytické části práce byly popsány základní charakteristiky veterinární ordinace pomocí modelu 7S a provedeny analýzy popsané v teoretické části zahrnující PEST analýzu vnějšího prostředí, kvantitativní výzkum formou dotazníkového šetření, Porterovu analýzu 5 konkurenčních sil a SWOT analýzu. Ze sestavné výsledné matice SWOT vyplynulo, že by se měl podnik zaměřit na strategie MINI – MAXI, která vede k eliminaci slabých stránek za účelem využití naskýtajících se příležitostí z vnějšího prostředí.

Třetí část práce pojednává o samotných návrzích zaměřených na komunikační mix veterinární ordinace, které byly sestaveny na základě zjištěných nedostatků popsaných v analytické části práce, čímž byly naplněny všechny cíle vytyčené touto diplomovou prací.

Seznam literatury

1. AWP MEDIA.CZ *Reklamní banner* [on-line]. ©2016 [cit. 2017-04-03]. Dostupné z: <http://www.awpmedia.cz/AKCE-banner-2x1m-za-398Kc/311.html>
2. CIE-GROUP.CZ. *Model 7S* [on-line]. ©2015 [cit. 2017-02-28]. Dostupné z: <http://www.cie-group.cz/lexikon-metod-pi/metody/model-7s-mc-kinsey/>
3. ČSÚ. *Vývoj inflace* [on-line]. ©2015 [cit. 2016-12-22]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace
4. ČSÚ. *Vývoj mezd* [on-line]. ©2015 [cit. 2016-12-22]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/prumerna-mzda-v-jihomoravskem-kraji>
5. ČSÚ. *Nezaměstnanost* [on-line]. ©2017 [cit. 2017-03-14]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=statistiky#katalog=30853>
6. ČSÚ. *Obyvatelstvo* [on-line]. ©2016 [cit. 2016-12-22]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/obyvatelstvo-v-obcich-jihomoravskeho-kraje-v-roce-2015>
7. DE PELSMACKER, P., GEUENS, M., VAN DEN BERGH, J. *Marketingová komunikace*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 600 s. ISBN 80-247-0254-1.
8. DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
9. DVOŘÁČEK, J., SLUNČÍK, P. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí?* 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
10. E-TRZBY.CZ. *Fáze EET* [on-line]. ©2016 [cit. 2016-12-20]. Dostupné z: <http://www.etrzby.cz/cs/odkdy-evidovat-trzby>
11. ELTRZBY.CZ. *Technologické faktory* [on-line]. ©2016 [cit. 2016-12-20]. Dostupné z: <http://www.eltrzby.cz/cz/co-potrebuji>
12. FILOZOFIE ÚSPĚCHU. *SWOT analýza* [on-line]. ©2016 [cit. 2016-11-20]. Dostupné z: <http://www.filozofie-uspechu.cz/analyza-swot-priklady/>
13. FORET, M. *Marketing pro začátečníky*. 1. vyd. Brno: Edika, Albatros Media, 2012. 192 s. ISBN 978-80-266-0006-0.

14. FORET, M., PROCHÁZKA, P., URBÁNEK, T. *Marketing – základy a principy*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 199 s. ISBN 80-722-6888-0.
15. FREY, P. *Marketingová komunikace: nové trendy 3.0*. 3. vyd. Brno: Management Press, Albatros Media, 2017. 212 s. ISBN 978-80-7261-237-6.
16. HESKOVÁ, M., STRACHOŇ, P. *Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2009. 180 s. ISBN 978-80-245-1520-5.
17. HORÁKOVÁ, L. *Interview*. Veterinární ordinace, Legionářská 467, Kuřim. 13.12.2016.
18. JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 2. rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
19. KARLÍČEK, M. a kol. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 256 s. ISBN 978-80-247-4208-3.
20. KARLÍČEK, M., KRÁL, P. *Marketingová komunikace: Jak komunikovat na našem trhu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 224 s. ISBN 978-80-247-3541-2.
21. KEŘKOVSKÝ, M., VALSA, O. *Moderní přístupy k řízení výroby*. 3. doplněné vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. 176 s. ISBN 978-80-7179-319-9.
22. KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení – teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2002. 172 s. C.H. ISBN 80-7179-578-X.
23. KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004. 856 s. ISBN 80-2470513-3.
24. KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
25. KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. 12.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
26. KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.
27. MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

28. MAPY.CZ. *Poloha veterinární ordinace* [on-line]. ©2016 [cit. 2016-11-30]. Dostupné z: <http://mapy.cz/zakladni?x=16.4232382&y=49.2934512&z=11&source=muni&id=5772>
29. MAPY.CZ. *Oblast pro vymezení konkurence* [on-line]. ©2016 [cit. 2016-12-24]. Dostupné z: <https://mapy.cz/zakladni?x=16.5682277&y=49.2595032&z=11&l=0&source=muni&id=5772>
30. MPSV. *Minimální mzda* [on-line]. ©2015 [cit. 2016-12-22]. Dostupné z: <http://mpsv.cz/cs/22117>
31. NANTOO. *Reklamní polepy aut* [on-line]. ©2011 [cit. 2017-03-31]. Dostupné z: <http://www.polepy-aut.cz/cenik.html>
32. NÝVLTOVÁ, R., MARINIČ, P. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 204 s. ISBN 978-80-247-3158-2.
33. PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-856-0511-2.
34. PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8.
35. RÁDIO PETROV. *Petrov.cz* [online]. © 2017 [cit. 2017-05-05]. Dostupné z: <http://www.radiopetrov.com/>
36. SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K.. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
37. SPOKOJENYPES.CZ. *Doplňky pro zvířata* [online]. © 2017 [cit. 2017-05-05]. Dostupné z: <https://www.spokojenypes.cz/>
38. SRPOVÁ, J., SVOBODOVÁ, I., SKOPAL, P., ORLÍK, T. *Podnikatelský plán a strategie*. 1 vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-7076-5.
39. SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kol. *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenost českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
40. STARTPODNIKANI. *Postup založení živnosti* [on-line]. ©2015 [cit. 2016-11-20]. Dostupné z: http://www.startpodnikani.cz/index.php?open=postup_pri_zalozeni

41. STEM.CZ. *Volební preference říjen 2016* [on-line]. ©2016 [cit. 2017-03-05]. Dostupné z: <https://www.stem.cz/stem-volebni-preference-rijen-2016/>
42. ŠABATKA, P. Příručka marketéra. *Model STDC* [on-line]. ©2014 [cit. 2017-04-15]. Dostupné z: <http://tyinternety.cz/prirucka-marketera/prirucka-marketera-stdc-mereni-a-vyhodnocovani/>
43. TISKNISI.CZ. *Návrh inovace vizitky* [on-line]. ©2017 [cit. 2017-04-07]. Dostupné z: <https://www.tisknisi.cz/cs/psi-0070.html>
44. TIŠNOVSKO. *Tištěná reklama* [on-line]. ©2016 [cit. 2017-04-15]. Dostupné z: <http://www.tisnov.info/modules.php?name=News&file=article&sid=12116>
45. TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Marketing od myšlenky k realizaci*. 2.vyd. Praha: Professional Publishing, 2008. 308 s. ISBN 978-80-86946-80-1.
46. VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
47. VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. a kol. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, 2013. 688 s. ISBN 978-80-247-8682-7.
48. VETERINA BYSTRC. *Profil konkurenta* [on-line]. ©2014 [cit. 2017-03-25]. Dostupné z: <http://www.veterinabystrc.cz/>
49. VETERINÁRNÍ KLINIKA ANIMAL. *Profil konkurenta* [on-line]. ©2015 [cit. 2016-12-24]. Dostupné z: <http://www.animalvet.cz/>
50. VETERINÁRNÍ ORDINACE BLANSKO. *Profil konkurenta* [on-line]. ©2011 - 2014 [cit. 2017-03-25]. Dostupné z: <http://www.veterinablansko.cz/>
51. VETERINÁRNÍ ORDINACE KUŘIM. *Profil konkurenta* [on-line]. ©2015 [cit. 2016-12-24]. Dostupné z: <http://www.vet-kurim.wz.cz/>
52. VETERINÁRNÍ ORDINACE MVDR. EVŽEN SKULA – BRNO. *Profil konkurenta* [on-line]. ©2017 [cit. 2017-03-25]. Dostupné z: <http://www.veterinariordinaceskula.com/>
53. VETERINÁRNÍ ORDINACE MVDR. KLÁRA NĚMCOVÁ. *Profil konkurenta* [on-line]. ©2016 [cit. 2017-03-25]. Dostupné z: <http://www.veterina-tisnov.cz/>

54. VETERINÁRNÍ ORDINACE. *Webové stránky* [on-line]. ©2015 [cit. 2016-12-17].
Dostupné z: <http://www.veterinarniordinace-kurim.cz/>
55. VETKOM.CZ. *Legislativa pro veterináře* [on-line]. ©2016 [cit. 2016-12-21].
Dostupné z: <http://www.vetkom.cz/legislativa-pro-veterinare/>
56. ZAKONYPROLIDI.CZ. *Zákon o EET* [on-line]. ©2016 [cit. 2016-12-20].
Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2016-112>
57. ZAMAZALOVÁ, M. a kol. *Marketing*. 2. přepracované a doplněné vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.
58. ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada Publishing, 2008. 240 s. ISBN 978-80-247-6689-8.

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obrázek 1: Marketingové prostředí	14
Obrázek 2: Porterův model pěti	19
Obrázek 3: Model "7S" firmy McKinsey	24
Obrázek 4: SWOT analýza	25
Obrázek 5: Komunikační proces.....	30
Obrázek 6: Komunikační model DAGMAR	31
Obrázek 7: Poloha veterinární ordinace.....	41
Obrázek 8: Provozovna veterinární ordinace.....	42
Obrázek 9: Ordinační hodiny.....	45
Obrázek 10: Vizitka	46
Obrázek 11: Webové stránky veterinární ordinace.....	47
Obrázek 12: Světelný symbol	48
Obrázek 13: Oblast pro vymezení konkurence.....	63
Obrázek 14: Návrh reklamního sdělení	82
Obrázek 15: Návrh reklamního banneru.....	84
Obrázek 16: Reklamní polep automobilu	85
Obrázek 17: Návrh inovace vizitky	86
Obrázek 18: Schéma prostor veterinární ordinace.....	87
Tabulka 1: Složky marketingového mixu 4P a 4C	26
Tabulka 2: Výhody a nevýhody nástrojů marketingové komunikace	33
Tabulka 3: Cenové relace služeb	44
Tabulka 4: Podíl očekávaných služeb.....	51
Tabulka 5: Vnímání polohy veterinární ordinace	53
Tabulka 6: Preference způsobu komunikace	53
Tabulka 7: Vývoj inflace v r. 2010 – 1Q2017	59
Tabulka 8: Počet obyvatel v letech 2011 - 2015.....	61
Tabulka 9: SWOT analýza.....	72
Tabulka 10: Hodnocení váhy silných stránek.....	73
Tabulka 11: Hodnocení váhy slabých stránek	73

Tabulka 12: Hodnocení váhy příležitostí.....	74
Tabulka 13: Hodnocení váhy hrozeb	74
Tabulka 14: Hodnocení intenzity vzájemných vztahů podle jejich pohledů	75
Tabulka 15: Ekonomické zhodnocení návrhů	89
Tabulka 16: Předpokládaný počet oslovených osob.....	90
Graf 1: Věk respondentů.....	49
Graf 2: Podíl domácích zvířat v domácnostech	50
Graf 3: Povědomí o veterinární ordinaci	51
Graf 4: Hodnocení portfolia služeb	52
Graf 5: Hodnocení cen.....	52
Graf 6: Hodnocení okamžiku distribuce.....	54
Graf 7: Vývoj nezaměstnanosti v%	58
Graf 8: Vývoj průměrné hrubé mzdy.....	60

Seznam příloh

Příloha č. 1 Dotazník

Příloha 1: Dotazník:

Jaké je Vaše pohlaví?

- muž
- žena

Do jaké věkové kategorie patříte?

- do 26 let
- 27 – 40 let
- 40 – 60 let
- nad 60 let

S jakým zvířetem obvykle navštěvujete veterinární ordinaci?

- pes
- kočka
- králik
- fretka
- jiné, uveďte:

Odkud jste se o veterinární ordinaci dozvěděli?

- reference od zákazníků
- z internetu
- venkovní reklama
- od konkurence
- náhodná návštěva
- jiné, uveďte:

Jaké služby – veterinární péči nejčastěji se svým zvířetem požadujete?

- očkování
- interní medicína
- gynekologie
- poradenství
- jiné, uveďte:

Jak hodnotíte portfolio poskytovaných veterinárních služeb?

- velmi rozsáhlé*
- rozsáhlé*
- úzké*
- dostačující*
- nedostačující*

Jak hodnotíte ceny veterinárních zákroků?

- velmi vysoké*
- vysoké*
- odpovídající poskytnuté péči*
- nízké*
- velmi nízké*

Jak jste spokojeni s umístěním a dostupností veterinární ordinace?

- jsem spokojen/a*
- nejsem spokojen/a*
- jsem částečně spokojen/a*
- v případě částečné spokojenosti, uveďte proč? Co byste doporučili zlepšit?*

Jaký způsob komunikace s veterinární ordinací preferujete?

- osobní návštěva v ordinaci*
- návštěva lékaře u Vás doma*
- telefonický kontakt*
- e-mailová komunikace*
- jiné, uveďte:*

Vyhovují Vám ordinační hodiny veterinární ordinace?

- jednoznačně ano*
- ano, dá se říci*
- ne, nedá se říci*
- jednoznačně ne*

Pokud byste doporučili cokoliv zlepšit, uveďte: