



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE PODNIKU

COMMUNICATION STRATEGY OF COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. PETR STEHLÍK

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. DAVID SCHÜLLER, Ph.D.

BRNO 2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Stehlík Petr, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

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

Komunikační strategie podniku

v anglickém jazyce:

Communication Strategy of Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza problému

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

HORÁKOVÁ, H. Strategický marketing. 1. vydání. Praha : Grada, 2003. 200 s. ISBN 80-247-0447-1.

JANEČKOVÁ, L. a M. VAŠTÍKOVÁ. Marketing služeb. Praha : Grada Publishing, 2001. 180 s. ISBN 80-7169-995-0.

MALHOTRA, N. a D. F. BIRKS. Marketing research: An Applied Approach. Prentice Hall, vyd. 1999. 786s. ISBN 0-273-65744-5.

PŘIKRYLOVÁ J. a J. JAHODOVÁ. Moderní marketingová komunikace. Grada Publishing, 2010. 303 s. ISBN 978-80-247-3622-8.

SMITH, P. a J. TAYLOR. Marketing communications An Integrated Approach, Kogan Page, vyd. 2004. 696 s. ISBN 978-0-7497-4265-1.

ZBOŘIL, K. Marketingový výzkum – metodologie a aplikace. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998. 160 s. ISBN 80-7079-394-5.

Vedoucí diplomové práce: Ing. David Schüller, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/2014.

L.S.

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

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

V Brně, dne 25.05.2014

ABSTRAKT:

Tato diplomová práce se zabývá návrhem komunikační strategie pro brněnskou lékárnou U lázní. Úkolem je posoudit současný stav a na základě výsledků analýzy navrhnout vhodná opatření, která povedou ke zlepšení a zefektivnění komunikační mix podniku. Součástí práce je také vyhodnocení informací aplikací fuzzy logiky.

KLÍČOVÁ SLOVA:

marketing, komunikační mix, marketingový průzkum, dotazník, fuzzy logika

ABSTRACT:

This thesis deals with the design of communication strategy for Brno pharmacy U lázní. The task is to assess the current status and on the results of the analysis suggest appropriate measures in order to improve and streamline communication mix of the company. A part of this thesis is the evaluation of information with application of fuzzy logic.

KEYWORDS:

marketing, communication mix, marketing research, questionery, fuzzy logic

STEHLÍK, P. *Komunikační strategie podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 94 s. Vedoucí diplomové práce Ing. David Schüller, Ph.D..

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ:

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

V Brně dne 25.5. 2014

.....

PODĚKOVÁNÍ:

Děkuji vedoucímu práce Ing. Davidu Schüllerovi, Ph.D. za cenné rady, připomínky a odborné vedení bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat své rodině a nejbližším za to, že mi studium umožnila a také mě v něm podporovala.

Obsah

Úvod.....	11
1 Cíle práce, metody a postupy zpracování	12
1.1 Cíle práce	12
1.2 Metody a postupy zpracování	12
1.3 Limity práce	13
2 Teoretická východiska práce	14
2.1 Marketing a jeho definice	14
2.2 Marketingové koncepce	15
2.3 Marketingový plán	17
2.3.1 Základy marketingového plánování.....	18
2.3.2 Marketingový mix.....	19
2.4 Marketingová komunikace	20
2.4.1 Komunikační mix	21
2.5 Marketingový výzkum	25
2.5.1 Proces marketingového výzkumu	27
2.5.2 Druhy chyb	34
2.6 Analytické metody pro návrh komunikační strategie	34
2.6.1 Vnější prostředí podniku.....	35
2.6.2 Porterova pětifaktorová analýza konkurenčního prostředí	37
2.6.3 Vnitřní prostředí podniku.....	38
2.6.4 SWOT analýza.....	41
3 Analýza problému.....	43
3.1 SLEPTE analýza	43
3.1.1 Sociální faktory.....	43
3.1.2 Legislativní faktory.....	44
3.1.3 Ekonomické faktory.....	45
3.1.4 Politické faktory.....	49
3.1.5 Technologické faktory	49
3.1.6 Ekologické faktory.....	50
3.2 Porterova analýza pěti sil.....	50
3.2.1 Stávající konkurence.....	50

3.2.2	Nová konkurence	51
3.2.3	Vliv odběratelů	51
3.2.4	Vliv dodavatelů.....	51
3.2.5	Substituční produkty	52
3.3	Analýza vnitřního prostředí	52
3.3.1	Současný komunikační mix	52
3.3.2	Analýza prodeje	54
3.4	SWOT analýza.....	55
3.4.1	Silné stránky	56
3.4.2	Slabé stránky.....	56
3.4.3	Příležitosti	56
3.4.4	Hrozby	56
3.4.5	Návrh jednotlivých strategií.....	57
3.5	Vlastní průzkum.....	58
3.5.1	Časový harmonogram průzkumu.....	58
3.5.2	Charakteristiky průzkumu.....	59
3.5.3	Analýza dotazníku	60
3.5.4	Vyhodnocení prvního segmentu	63
4	Vlastní návrhy řešení	68
4.1	Sestavení mediálního mixu.....	69
4.1.1	Venkovní reklama.....	69
4.1.2	Internet.....	69
4.1.3	Indoor.....	72
4.1.4	Podpora prodeje	73
4.2	Zavádění nového komunikačního mixu.....	73
4.2.1	Aplikace nového konceptu marketingové komunikace	75
4.2.2	Rizika implementace nového komunikačního mixu.....	77
4.2.3	Opatření ke snížení rizik	78
4.2.4	Řízení a koordinace marketingové komunikace.....	80
4.3	Přínosy navrhovaného řešení	80
4.3.1	Vyčíslitelné přínosy	81
4.3.2	Nevyčíslitelné přínosy	81

Závěr	82
Seznam použité literatury	84
Seznam obrázků, tabulek a grafů	90
Přílohy.....	92

Úvod

Marketing se stává stále více důležitou součástí každého podniku, a to jak na trhu zboží, tak i služeb. Správné pochopení požadavků a preferencí spotřebitele jsou esenciální podmínkou pro úspěšné fungování každé společnosti. Komunikační strategie je právě tím nástrojem, který je založen na dlouhodobém intenzivním vztahu mezi podnikem a zákazníkem. Efektivním vybudováním tohoto vztahu je pak zajištěno pochopení zákaznickových potřeb, což vede k přizpůsobení firemních marketingových programů takovým způsobem, aby mu výrobky a služby přinášely největší užitek. Pouze tento mechanismus může zaručit podniku úspěch na trhu.

Komunikačním mixem se však nemyslí pouze reklama jako taková. Je to ale zejména způsob, jak naslouchat svým zákazníkům, pečovat o ně. Tyto činnosti je pak možné realizovat zejména vytvořením dobrého komunikačního kanálu mezi firmou a zákazníkem.

Zdravotnictví je velice specifický trh. Obchoduje se totiž s komoditou pro většinu lidí nejcennější, a to s lidským zdravím. Jakým způsobem správně zabezpečit financování zdravotnictví zaměstnává po světě velké množství expertů z různých oblastí. Nikdo však ještě nepřišel se systémem, který by byl hospodárný, transparentní, a zároveň by poskytoval celé společnosti tu nejlepší možnou zdravotní péči. Částí tohoto problému je pak lékárenství. Tento obor prošel v posledních 15 letech velkou změnou, která znamenala kompletní převrat tržní situace. Faktem však je, že v prostředí České republiky se jedná o z velké části deregulovaný trh, kde čím dál větší podíl trhu získávají lékárenské řetězce. Této situaci ještě více nahrává vleklá hospodářská stagnace, kdy se pro zákazníky stává jedinou preferencí pro koupi cena, a ne kvalitativní měřítko, které by mělo být v tomto oboru na prvním místě. Diplomová práce si klade za úkol změnit komunikační strategii lékárny U lázní s ohledem na cíle, priority a možnosti takovým způsobem, aby si vhodným způsobem zajistila přízeň zákazníků i v dalších letech a lékárna tak mohla dobrým způsobem plnit svoji funkci, tedy zlepšovat zdraví občanů v místě svého působení.

1 Cíle práce, metody a postupy zpracování

Předmětem této diplomové práce je návrh komunikačního mixu pro podnik Lékárna U lázní. Úvodní motivací pro práci na tomto tématu byla skutečnost, kdy je v rámci neregulovaného českého trhu drobný živnostník vytlačován silou velkých řetězců. Kvalita však v tomto oboru vždy byla na straně personálu dlouhodobě zavedených lékáren s tradičními majiteli. Situace na deregulovaném trhu tak ničí tyto tradiční vazby a nastává tak čím dál více přerod z tradičního lékárenství směrem k pouhému prodeji léků.

1.1 Cíle práce

Hlavním cílem práce je navrhnout takové změny komunikační strategie, které povedou ke stabilizaci podnikání a k růstu tržeb podniku.

Dalšími cíli jsou:

- Analyzovat externí a interní prostředí podniku.
- Na základě vlastního průzkumu zjistit preference zákazníků lékárny.

1.2 Metody a postupy zpracování

Před samotnou analýzou dostupných podkladů je proveden rozbor teoretického rámce problematiky. Dále je provedena analýza vnějšího a vnitřního prostředí podle vhodných metod. Na analytickou část navazuje vyhodnocení dat získaných vlastním průzkumem, který byl prováděn během února a března 2014. Na základě všech těchto informací pak bude proveden návrh možných podob komunikační strategie podniku, která by nejlépe v budoucnu splnila stanovené cíle.

Získávání podkladů a informací bude prováděno z veřejných i interních zdrojů společnosti. V rámci interní analýzy bude kladen hlavní důraz s ohledem na cíle práce na současný komunikační mix společnosti, vývoj tržeb a ziskovosti podniku. Zjištěné skutečnosti v rámci interního a externího prostředí pak budou použita jako vstupní data

pro tvorbu analýzy SWOT. Pro rozbor vnějšího prostředí společnosti bude využito analýzy SLEPTE a Porterova analýza pěti sil.

V rámci vyhodnocení získaných dat bude použita segmentace zákazníků provedená pomocí programu SPSS od společnosti IBM. Pro zvolený segment pak bude vypracována podrobná analýza preferencí zákazníků s využitím vhodného statistického softwaru.

1.3 Limity práce

Základním limitujícím faktorem byla zejména relevantnost dat získaných pomocí marketingového výzkumu. Mezi hraniční faktory této metody patří zejména rozpor mezi realitou a odpovědí respondenta, zkreslení dotazníku druhem formulace otázky, možnosti použité dotazovací techniky a zejména fakt, že i ty nejaktuálnější data jsou již stará, tedy změnu skutečnosti mezi dobou sběru dat a jejich uváděním do praxe. Redukce limitních faktorů byl uskutečněn zejména oslovením dostatečného počtu respondentů. V neposlední řadě jsou limitujícím faktorem finanční prostředky, které je možné na marketingový průzkum vynaložit.

2 Teoretická východiska práce

V současnosti hraje marketing jednu z nejvýznamnějších funkcí v rámci podniku. Ostatní složky podniku ztrácejí svůj význam, pokud neexistuje dostatečná poptávka po službách nebo výrobcích podniku. Mnoho společností si tuto nezbytnost uvědomilo a ustanovilo funkci marketingového ředitele, který zastává rovnocenné postavení jako pracovníci na pozicích finančního nebo výkonného ředitele. [10]

Význam marketingu v dnešní době je možné vidět také na mnohých příkladech z praxe. Životní cyklus výrobků se neustále zkracuje a chyby v marketingu při nesprávném určení potřeb zákazníků mohou vést k zásadním hospodářským problémům společností. [11]

2.1 Marketing a jeho definice

Marketing byl již v průběhu let definován mnoha způsoby. Je ale nezbytné úvodem tento pojem stanovit. Asi nejstručněji lze marketing charakterizovat větou: „Naplnění potřeb se ziskem“. Jedná se o zjištění a následné splnění potřeb zákazníka. Můžeme rozlišovat mezi dvěma definicemi a to na základě rozdílných přístupů – sociálního a manažerského. Sociální definice říká, že úkolem marketingu je pomoc při dosahování vyšší životní úrovně. Manažerský postoj je orientován na umění prodeje výrobků. Prodej samotný je však až posledním článkem v řetězci činností, které vedou ke stanovenému cíli. Je totiž třeba produkt vyrobit natolik vhodně pro zákazníka, aby se prodávání samotné stalo nadbytečným a výrobek nebo služba by se prodávala sama svým naplněním potřeb zákazníka. [10], [11]

Jiná definice, která zavádí konkrétnější výklad tohoto pojmu je uvedena v knize Jaroslava Světlíka Marketing – cesta k trhu. Zde je marketing definován jako „proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace.“ [17, s. 6]

Všeobecně lze marketing označit za soubor integrovaných činností, které jsou zaměřeny na to, aby byl trh plně koordinován. Získává informace o potřebách spotřebitelů a ty se následně snaží naplnit. [10], [11]

2.2 Marketingové koncepce

Vznik marketingové koncepce znamenal přesun v orientaci výrobce od výrobu na orientaci na zákazníka. Znamenalo to ne hledat zákazníky pro vaše výrobky, ale pro vaše zákazníky vyrobit ty pravé výrobky. Tímto způsobem vaše společnost poskytuje pro zákazníka lepší hodnoty než konkurence a zároveň je i efektivnější. Jinými slovy by se dalo říci, že prodejní koncepce se soustřeďuje na potřeby prodávajícího a marketingová koncepce na potřeby kupujícího. [7]

Pokud se společnost rozhodne přejít z prodejní na marketingovou koncepci, ocitne se před třemi překážkami. Těmi jsou pomalé učení, organizovaný odpor a rychlé zapomínání. O důležitosti marketingové funkce v podniku se vedou debaty, avšak asi nejlogičtější verzí je postavení zákazníka do samotného středu společnosti. V posledních letech se objevila potřeba komplexnějšího přístupu ve vytváření marketingové koncepce. Pro reflektování těchto potřeb byla navržena holistická marketingová koncepce, která se skládá ze čtyř hlavních pilířů a to vztahový marketing, interní marketing, společensky zodpovědný marketing a integrovaný marketing. [8], [11]

Společensky zodpovědný marketing – Při komplexním chápání marketingu je nutné zohlednit i širší vztahy podniku, a to nejenom jako vztah mezi vámi a zákazníky, ale i z celospolečenského hlediska. Je tedy nutné brát v úvahu celospolečenskou úlohu firmy. Dle tohoto pojetí marketingové koncepce je nutné uspokojovat potřeby a přání cílových trhů, ale činit to efektivnější a účinnější formou než konkurence. Tato část marketingové koncepce se provádí pomocí marketingových činností, jako jsou dobrovolnické služby zaměstnanců, podpora kampaně na změnu chování, podpora neziskových organizací, podnikatelské praktiky chránící životní prostředí apod. [8], [11]

Vztahový marketing – Tento pilíř se zabývá vytvořením správných vztahů se všemi důležitými stranami. Nejedná se zde pouze o zákazníky, ale i o další klíčové složky vztahů podniku, kterými jsou dále zaměstnanci, marketingoví partneři a finančně zainteresovaní partneři. Marketingovými partnery chápeme distributory, dealery nebo dodavatele, finančně zainteresovanou skupinu pak tvoří akcionáři, analytici nebo investoři. Finálním výsledkem činnosti vztahového marketingu je vytvoření marketingové sítě. Pro optimalizaci jednotlivých vztahů je vyžadováno dobré pochopení přání a cílů jednotlivých skupin marketingové sítě. V 21. století je využití databázových systémů a dalších informačních technologií pro sběr dat na analýzu jednotlivých potřeb více než příhodné. Je však třeba brát v potaz při úvahách o zavedení nového systému, zda v některých případech nemohou náklady na implementaci systému pro správu dat převýšit výnosy z této investice. [8], [11]

Interní marketing – Tato část holistické marketingové koncepce zajišťuje dodržování marketingových zásad jednotlivými zaměstnanci. Není možné nabízet nadstandardní produkty nebo služby, pokud nejsou zaměstnanci schopni je poskytovat. Interní marketing musí spojovat zejména práci v rámci marketingového oddělení, kdy musí všichni od prodeje, přes product management až po marketingový výzkum pracovat na společném marketingovém konceptu. Druhým úkolem interního marketingu je tento koncept předat dál, aby marketing prostoupil celou společnost a netýkal se pouze marketingového oddělení. Pro každé oddělení pak existuje soubor měřících charakteristik, které analyzují zaměření jednotlivých částí podniku na zákazníka. [8], [11]

Integrovaný marketing – Jedná se o takovou marketingovou koncepci, kdy se všechny části společnosti orientují na marketingovou komunikaci. Nejznámější dělení marketingových nástrojů je na skupiny 4P, tedy produkt, cenu, distribuci a komunikaci. Všechny marketingové nástroje by měly být navrženy tak, aby přinesly prospěch zákazníkovi. Dále by měly marketingové nástroje korespondovat s požadavky spotřebitele, které jsou definovány pomocí 4C. Ty se dělí na komunikaci, dostupnost řešení, výdaje zákazníka a řešení potřeb zákazníka. [8], [11]

2.3 Marketingový plán

Základem marketingového řízení je marketingové plánování. Stanovení marketingového plánu je důležitá část celkové podnikového plánu. Plánování samotné je dynamický nástroj, který podniku poskytuje schopnost lépe odhadnout své možnosti a mu umožňuje přebírat vyšší faktor rizika. Marketing je v praxi řízen logistickým procesem.

Styly plánování je možné dělit podle různých hledisek a to dle času, stylu plánování, úrovně, na které je plánování prováděno nebo podle typu rozhodnutí.

Plánování z hlediska času se dělí plány na:

- krátkodobé plánování (STP),
- střednědobé plánování (MTP),
- dlouhodobé plánování (LTP).

V plánech pro různá časová období musí být zohledněna různá míra jistoty pro jednotlivé plány. Proto by v dlouhodobých plánech měli být formulovány spíše obecnější závěry, které určují hlavní směr vývoje společnosti, nikoliv však jednotlivé detaily. [11]

Plánování dle úrovně je prováděno na různých funkčních úrovních podniku, tedy různou podobu mají plány v rámci firmy, v rámci divize nebo v rámci produktu.

Jednotlivé plánovací styly pak můžeme rozlišovat na:

- „shora dolů“ (top-down planning),
- „zdola nahoru“ (bottom-up planning),
- stanovení cílů „shora dolů“, plánování „zdola nahoru“ (goals-down plans-up planning).

Plánování dle typu rozhodnutí je děleno na strategické plánování, které spočívá ve výběru dané strategie a následně operativní plánování, které obsahuje plánování

činností pro splnění zvolené strategie. Opět je tedy uplatněn postup od obecného ke konkrétnímu. [11]

Rozsah marketingového plánu se pohybuje v rozmezí 5 až 50 stran. Při jeho tvorbě je třeba dbát na následující kritéria: jednoduchost, specifická, komplexnost, a zda je dostatečně realistický. Obsahem marketingového plánu by mělo být stručné shrnutí a obsah, situační analýza, návrh marketingové strategie, finanční plánování a návrh kontroly. Úvodní souhrn poskytuje možnost se v plánu rychle orientovat. Situační analýza pak shrnuje různé poznatky z interního a externího prostředí firmy. Obsahuje informace o tržbách, nákladech nebo situaci na trhu. Tyto informace jsou pak použity jako vstupní parametry do SWOT analýzy. Způsob vypracování a druhy jednotlivých analýz jsou popsány v kapitole 3. 6. [10]

Pro marketingové plánování je charakteristické stanovení cílů a prostředků pro jejich dosažení. Určení marketingových aktivit a positioning výrobkové řady je úkolem marketingového oddělení, prostředky pro její plnění pak získává integrálně ze všech oddělení podniku, aby byla zajištěna podpora pro implementaci marketingového plánu. [10]

Součástí finančního plánování jsou prognózy tržeb, obratu a ziskovosti. Plán se dělí na stranu příjmů, kde jsou uvažovány předpokládané příjmy získané implementací marketingového plánu, a na stranu výdajovou, kde se berou v úvahu marketingové náklady spojené s použitím této strategie rozdělené do několika kategorií. [11]

2.3.1 Základy marketingového plánování

Každý proces plánování, a to nejenom marketingového lze shrnout do několika základních otázek, které jsou:

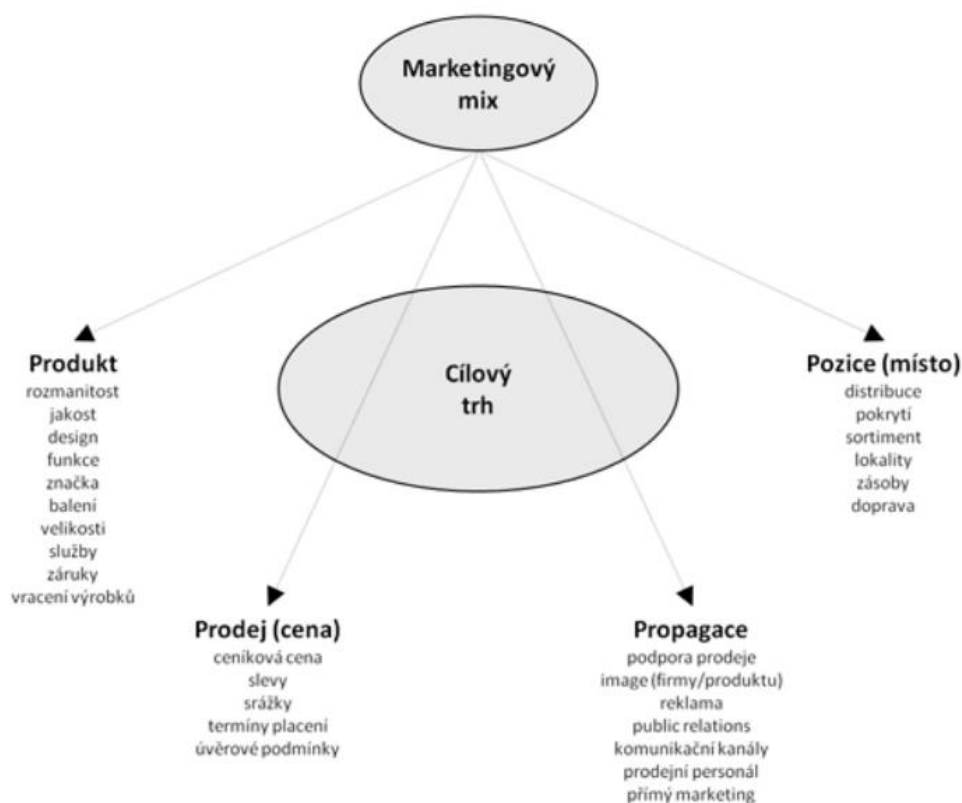
- Kde jsme teď?
- Jak jsme se sem dostali?
- Kam míříme?
- Kde bychom chtěli být?

- Jak se tam dostaneme?
- Jsem na správné cestě?

První otázka znamená analýzu našeho současného stavu, který je důležitý jako výchozí pozice pro další směřování. Současnost však souvisí s naší aktivitou v minulosti, proto je nutné brát v úvahu i činnost minulou, která zákonitě ovlivňuje i činnost v budoucnu. Třetí otázka je pak klíčová pro volbu budoucí strategie. Pouze pokud bude jasně dána vize, kam je třeba se posunout, můžeme přijmout opatření, jak danou vizi naplníme. Tuto volbu konkrétních strategických kroků zahrnuje pátá otázka. Pokud pak plán uvedeme do praxe, je nutné pravidelně za určitý čas analyzovat, zda jdeme po správné trase k naplnění stanovených cílů a zda není nutné tyto cíle revidovat. Takto složený systém se však v praxi stává mnohem komplikovanějším, protože společnost se skládá z mnoha individuálních osobností, které mohou mít na stejné otázky větší množství odpovědí. Je tedy nutné vyjednat společný postup, který bude integrován v celé společnosti jako celku. [16]

2.3.2 Marketingový mix

Marketingový mix je jedním z nejzákladnějších nástrojů marketingu. Jeho jednotlivé části cílí přímo na zákazníka, který pak hodnotí vlastnosti marketingového mixu. Pomocí marketingového mixu je nutné přijít na způsob, jak co nejlépe obsloužit cílový trh, a co nejlépe uspokojit potřeby zákazníka. Jeho využití pro nastavení strategie podniku může být klíčové. Schéma marketingového mixu je znázorněno na Obr. 1.. [5]



Obr. 1 Schéma marketingového mixu [31]

Marketingový mix je nejčastěji definován pomocí 4P, tedy výrobkem, cenou, propagací a distribucí. Výrobek je definován z hlediska jeho vlastností pro zákazníka, jako jsou např. design, značka, spolehlivost, servis apod. V marketingovém mixu je nutné definovat cenu produktu v rámci celkové cenové politiky společnosti. Distribucí je chápáno stanovení jeho distribuční cesty od výrobce až k zákazníkovi. Část propagace pak stanoví všechny způsoby, kterými je produkt prezentován. Ta se sestavuje z marketingového mixu, který je rozebrán v kapitole 3.4.1.. [31]

2.4 Marketingová komunikace

Marketingová komunikace je jedním ze základních prvků uplatňování marketingu. Je možné ji definovat jako všechny druhy komunikace mezi společností a zákazníkem, kterými se snaží podnik ovlivnit návyky, postoje a informovanost zákazníka. Proces marketingové komunikace se skládá ze tří článků, které jsou navzájem propojené a cyklicky se opakují. Marketér se dotazuje zákazníka na jeho

potřeby a spokojenost s produktem, na základě toho se upravují parametry produktu a následně je nutné předat informaci o produktu zákazníkovi. V moderním pojetí marketingové komunikace je velký důraz kladen zejména na přesnou analýzu potřeb zákazníka a jejich následného splnění. [14], [40]

V současnosti je zákazník čím dál více vybíravý a osvědčené marketingové metody přestávají platit. Proto je důležité trh více segmentovat, aby mohly být vyslyšeny požadavky potenciačních kupujících co nejpřesněji. Mezi základní kritéria segmentace patří měřitelnost – zda vůbec může být kupující identifikován, velikost – jak velké množství zákazníků spadá do této skupiny, přístupnost – tedy zda je vůbec možné vybraný segment oslovit a zejména relevantnost – je nutné rozdělovat pouze takové zákazníky, kteří mají zájem o služby nebo výrobky, které firma poskytuje. [16]

V rámci marketingové komunikace je také nutné dobře analyzovat, kdo je při rozhodnutí o nákupu hlavní DMU (decision – making unit), tedy ten, kdo určuje, zda bude produkt zakoupen či nikoliv. Jako příklad je možné uvést situaci v určitém podniku, který řeší nákup nových počítačů. Konečným uživatelem může být pracovník projekční kanceláře, ale rozhodnutí o nákupu činí finanční manažer, který se rozhoduje dle jiných kritérií, než podle kterých by se rozhodnul samotný uživatel. [16]

Marketingovou komunikaci je možné dělit dle mediálního nosiče předávané informace a podle technik, které jsou pro komunikaci používány. Způsob marketingové komunikace je volen na základě komunikačního mixu. [14]

2.4.1 Komunikační mix

Komunikační mix, nazývaný někdy také jako propagační mix, je jedna ze složek marketingového mixu, která slouží k aplikaci nástrojů pro uvedení cílených informací na konkrétní trh, které má marketér k dispozici. Pro každý výrobek na určitém trhu je nastavení komunikačního mixu individuální a jeho správné nastavení patří mezi komplikované výzvy, kterým musí marketér čelit. [42]

Rozdělení komunikačního mixu je uváděno různými autory odlišně. Nejpodrobnější rozlišení uvádí Smith, Tailor a to na části:

- Reklama,
- osobní prodej,
- podpora prodeje,
- práce s veřejností (PR),
- přímý marketing,
- sponzoring,
- vystavování,
- balení,
- merchandising,
- world of mouth,
- E – marketing,
- firemní identita. [14], [16]

Reklama – Je přesvědčovací proces, kterým jsou oslovováni potenciální zákazníci prostřednictvím médií. V současnosti někteří marketingoví experti označují reklamu jako stagnující odvětví, protože s čím dál větší segmentací trhu i medií je čím dál více komplikované reklamou oslovit široké spektrum zákazníku, kterým je právě tento druh marketingového mixu určen. Tato fragmentace zbavuje reklamu nákladové efektivnosti. Nelze jí však brát jedinečnou schopnost předat informaci potenciálním zákazníkům během velice krátké doby. Je vhodné ji tedy uplatňovat jako integrální součást komunikačního mixu, nikoliv zcela samostatně jako jeho jedinou složku. [16], [13]

osobní prodej – Uplatnění této složky nachází využití zejména na BtB trzích, kdy je nutné o výrobcích podat zcela přesné informace. Dřívější krátkodobá strategie, která upřednostňovala krátkodobý intenzivní kontakt se zákazníkem, se změnila do současné podoby, kdy je vyhledáván vznik dlouhodobého partnerství prodejce se zákazníkem. [16]

podpora prodeje – Tato složka komunikačního mixu slouží jako krátkodobý stimul pro povzbuzení zákazníka ke koupi produktu. Představuje výhodu pro spotřebitele, protože prodejce krátkodobě ustupuje ze svých pozic. Jako příklady je možné uvést speciální prodejní podmínky, dárky, slevy, ochutnávky, slevové kupóny nebo prodejní soutěže. Tento nástroj se může v mnoha případech v dlouhodobém pohledu potýkat se špatnou efektivitou, protože sice pomůžou v krátkém horizontu zvednout prodeje, ale po skončení akce klesnou prodeje pod obvyklou úroveň. Na BtB trzích tato situace může nastat zejména předzásobením odběratelů při trvání výhodnějších podmínek. [13]

public relations – Vztahy s veřejností lze definovat jako plánované a průběžné budování porozumění mezi organizací a jejím okolím. V současnosti je nutné věnovat velkou pozornost internetovým stránkám, protože právě ty se stávají prvotním zdrojem informací pro média. Dále je nutné si uvědomit, že pro efektivitu sdělení předávané informace hraje velkou roli relevantnost, čas a místo vydání informace a také správný formát. Zprávy o společnosti předávané zákazníkům prostřednictvím medií mají mnoho společných znaků s reklamou. Existují zde ale tři základní rozdíly a to, že nejsou spojeny s vysokými náklady, zpráva má vyšší důvěryhodnost a firma nemá žádnou kontrolu nad formou a obsahem mediálního sdělení. [16]

přímý marketing – Tato forma komunikačního mixu spočívá v přímém oslovení zákazníka firmou se snahou získat okamžitou odezvu. Formami přímého marketingu jsou telemarketing, poštovní zásilky, mail, reklama s přímou reakcí (volejte ihned) atd. Výhodami tohoto prostředku jsou efektivita návratnosti vynaložených nákladů, dobré zaměření na cílovou skupinu a trhy, vytváření dlouhodobého vztahu se zákazníkem, možnost zkoušky efektivit zvolené marketingové strategie a také sběr informací od zákazníků, které je možné využít pro optimalizaci marketingové strategie. [13], [3]

sponzoring – Je možné jej definovat jako finanční i jinou podporu jiným subjektům v jejich činnosti a při souběžném plnění vlastních marketingových cílů. Pro splnění těchto marketingových cílů je nutné sponzorovat subjekty, které jsou sledovány vhodným segmentem zákazníků. Z pravidla jsou podporovány organizace

nebo jednotlivci působící v oblasti sportu, umění, vzdělávání nebo neziskových organizacích. Hlavní výhodou sponzoringu je efektivita vynaložených nákladů, protože dobře umožňuje dostat se k cílové skupině zákazníků. Dalším kladem je dobrá měřitelnost návratnosti vynaložených nákladů. [3], [16]

vystavování – Vystavování skýtá jedinečnou příležitost, kdy se celý trh nachází na jednom místě. Vedle sebe můžeme vidět konkurenty, prodejce a zákazníky. Pro zákazníka je to možnost vidět velké množství produktů a učinit přímé srovnání a rozhodnutí o koupi v krátkém čase. [3]

balení – Současné trendy, kdy jsou stále více prodejci nahrazováni samoobslužnými systémy, případně jsou prodeje realizovány přes internet, znamenají zvýšenou důležitost kvalitního obalu, který reprezentuje daný výrobek. Bez osobního styku reprezentuje vlastně něco jako tichého prodejce. Třemi základními funkcemi obalu jsou ochrana samotného produktu, kontakt se zákazníkem a komfort použití. Balení by mělo také vyjadřovat hodnoty, ke kterým se podnik hlásí a její vlastní identitu. [13], [16]

merchandising – Jsou to takové nástroje uplatňované zejména v maloobchodě, která vede zákazníka ke koupi určitého produktu. Příklady této marketingové techniky může být POP a POS materiály, uspořádání zboží do vizuálních bloků, vzorky zboží nabízené uvnitř obchodu atd. Principem je předpoklad, že o třech čtvrtinách ze všech nákupů se zákazník rozhoduje až v místě prodeje. [3]

word of mouth – Principem této marketingové techniky je šíření doporučení o výrobku mezi samotnými zákazníky. WOM dělíme na dvě formy. První je rozšiřování informací mezi samotnými zákazníky, přičemž platí, že se rozšiřuje mnohem lépe zpráva o negativní zkušenosti, kterou kupující podstoupil. Druhou možností je pak nasazení tzv. influencera, který je známý většímu množství lidí. Klíčem k dlouhodobě dobré pověsti je zejména dobrá péče o zákazníka. [39]

E-marketing – Jednoduše lze e-marketing definovat jako marketing šířený prostřednictvím internetu. Pokud chce být podnik v dnešní době úspěšný, nelze brát tento druh marketingu na lehkou váhu. Základními prvky jsou prvky PPC, SEO a XML. PPC je reklama placená dle návštěvníků, kteří navštíví stránky firmy, SEO nástroj pro optimalizaci stránek pro vyhledávače a XML registrace ve vyhledávači zboží. Účinným nástrojem je pak mailová komunikace se zákazníkem, ale ne taková, kdy jsou zasílány informace všem zákazníkům v databázi, ale cíleně oslovovat skupiny kupujících z databáze. Pouze tak se vyhneme negativním reakcím ze strany zákazníků. [13], [32]

firemní identita – Tato část komunikačního mixu znamená, jakým způsobem se společnost prezentuje navenek. Označuje se také za tzv. firemní DNA. Její hlavním úkolem je budování dlouhodobých marketingových cílů. Jasná podniková identita, tedy vyjádření toho kdo je a co a jak vyrábí nebo poskytuje, vede k dobrému porozumění mezi ní a zákazníkem. Hlavními prvky, z kterých se skládá firemní identita, jsou firemní kultura, logo a firemní filosofie. [16]

2.5 Marketingový výzkum

Dle Evropské společnosti pro marketingový výzkum ESOMAR je to klíčový prvek pro získávání informací pro účely marketingu. Spojuje podnik, zákazníka a veřejnost prostřednictvím informací, které jsou použity pro definování a identifikování příležitostí a problémů. Dále je marketingový výzkum nutný pro vytvoření, vytřídění a určení marketingových činností. Je to také způsob, kterým se stávají marketingové procesy efektivnější. [12]

Je však nutné ne všem datovým souborům přiřazovat stejnou váhu. V posledních letech byla honba za data použitelnými pro marketingové průzkumy naplňována datovými soubory z call center, direct marketing nebo database marketing. Tyto informace by neměly být spravovány se stejnou informační a etickou hodnotou jako data získávaná z běžného marketingového výzkumu. Je nutné být při porovnávání těchto dat na pozoru a být si vědom jejich předností a slabín. [12]

Marketingový výzkum se dělí na dvě základní kategorie a to výzkum pro identifikaci problému a sběr dat za účelem řešení problému. První kategorie marketingového výzkumu pomáhá pro odhalování problémů, které nejsou na první pohled zřejmé, ale jako hrozba se mohou vyskytnout v budoucnu. Příkladem takového výzkumu je například výzkum tržního podílu, průzkum vlastností trhu, analýza prodeje apod. Tento typ výzkumu poskytuje zejména informace o marketingovém prostředí. Jako příklad je možno uvést zjištění, že tržní potenciál roste, ale společnost ztrácí svůj podíl na trhu. To může indikovat budoucí problémy a stát se spouštěcím mechanismem pro změnu komunikační strategie firmy. [1], [12]

Jako podpůrný mechanismus pro návrh změny slouží marketingový výzkum prováděný za účelem řešení problému. Mezi tento druh výzkumu patří průzkum segmentace výrobků, ceny, distribuce, propagace a produktu. Příklady pro jednotlivé druhy výzkumů jsou uvedeny v Tab. 1.

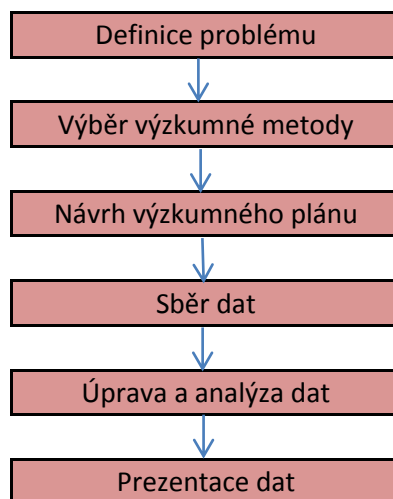
Druh průzkumu	Příklad
Segmentace výrobků	Výběr cílových trhů Stanovení tržního potenciálu Výzkum životního cyklu výrobku
Průzkum výrobků	Modifikace produktu Definování optimálního vzhledu produktu Průzkum pozice značky Testování konceptu výrobku
Cenový průzkum	Stanovení cenové politiky Průzkum cenové elasticity Stanovení cenové politiky výrokové linie
Průzkum propagace	Optimalizace propagačního mixu Testování kreativní reklamy Hodnocení efektivity propagace
Distribuční průzkum	Analýza umístění distribučních míst Analýza distribučního řetězce Průzkum podílu maloobchodního a velkoobchodního prodeje

Tab. 1 Příklady výzkumu za účelem řešení problému [12]

Následné provedení obou druhů výzkumů, tedy pro identifikaci problému a následně jeho řešení, by mělo vést k vhodnému nastavení komunikační strategie.

2.5.1 Proces marketingového výzkumu

Marketingový výzkum jako celek probíhá v 6 základních fázích. Jednotlivé fáze procesu jsou zobrazeny na Obr. 2.



Obr. 2 Fáze marketingového výzkumu [12]

Definice problému – Základem úspěšného marketingového průzkumu je přesná definice problému. Pokud není problém dobře určen, bude celkový proces stejně úspěšný jako stavění domu bez pevných základů. Všechn čas a kapitál bude zmařen, pokud je marketingový výzkum nevhodně definován nebo špatně pochopen. Pro úspěšné vymezení problematiky je zapotřebí dobrá komunikace mezi zadavatelem průzkumu a výzkumníky samotnými. Je nutné precizně říci, jaký je problém a jaká je potřeba výzkumná podpora pro jeho odstranění. To se děje za pomoci výzkumné zprávy, kterou sestavuje zadavatel studie. Na tu reaguje společnost provádějící výzkum samotný a připomínkuje nejasné body. Oficiálním výstupem je pak oficiální návrh marketingového výzkumu. Ten již zahrnuje podrobný popis projektu, tedy všech částí dle diagramu na Obr. 2, a také stanoví časový a finanční harmonogram projektu. Výzkumná zpráva a návrh marketingového výzkumu jsou oficiální dokumenty, které oběma stranám dává formální přehled o tom, jakým způsobem bude výzkum prováděn.

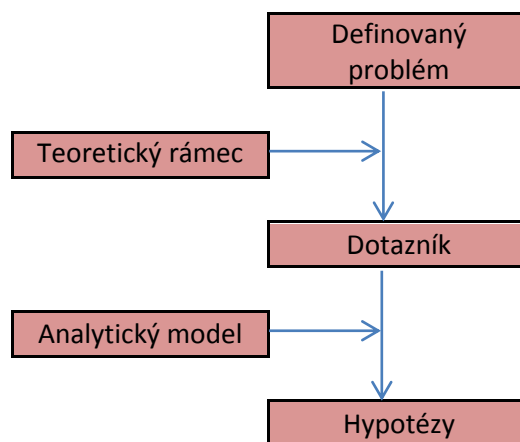
[1]

Při definici problému se setkávám s dvojicí navzájem opačných chyb. Jednou z možných chyb je definování problému příliš široce. Takové určení problému je tak obecné, že neumožňuje návrh výzkumné metody. Jako příklad můžeme uvést definici problému: zlepšení postavení značky. Druhou chybou pak je naopak příliš úzké stanovení problému, které nepokryje všechny souvislosti pro správný návrh strategie. Na základě těchto skutečností je používána metoda stanovení širšího rámce a na jeho základě určení specifitějších částí tak, aby byla vhodně pokryta celá problematika. [12]

Výběr výzkumné metody – Pokud byl na základě výše zmíněných dokumentů a podmínek definován výzkumný problém, je v dalším článku procesu nutné po obeznámení se s širšími okolnostmi navrhnout způsob provedení průzkumu. Je možné postupovat tímto způsobem:

- Tvorba teoretického rámce.
- Analytický model.
- Formou dotazníku.
- Tvorbou hypotézy.

Tak, jak to platí v obecné rovině i pro marketingový průzkum, je třeba vytvořit teoretický rámec. Ten slouží zejména ke stanovení neznámých, které ovlivňují průzkum. Analytický model je vytvářen pro modelování určitého procesu, buďto jako celku nebo jejích určitých částí. Může mít grafickou, matematickou nebo verbální podobu. Analytický model slouží pro stanovení dotazníku nebo hypotézy. V dotazníku by každá část problému měla být popsána několika otázkami, aby byl ještě blíže specifikován z různých úhlů pohledu. Vytvářením hypotéz jsou pak zkoušeny vzájemné neověřené vztahy mezi více neznámými faktory. Celkové vztahy mezi všemi popsányými prvky jsou zobrazeny na Obr. 3.



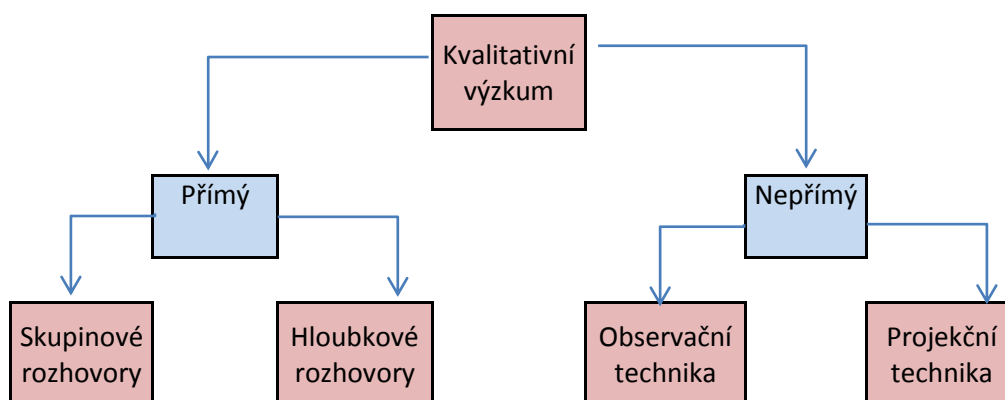
Obr. 3 Návrh marketingového výzkumu [12, s. 48]

Návrh podoby výzkumu – Podoba marketingového průzkumu je nezbytná pro efektivitu celého procesu. Musí podávat informace, které jsou:

- Přesné – je nutné nashromáždit co možná nejlepší data a vyhodnotit je takovým způsobem, aby daný problém popisovaly co nejlépe.
- Včasné – informace mají v čase proměnnou vypovídací hodnotu kvůli měnícím se podmínkám, proto je potřeba podávat informace co možná nejdříve a z nejaktuálnějších zdrojů.
- Úplné – data musí poskytovat ucelený obraz o dané problematice.
- Dostupné – informace musí být dostupné v momentě, kdy je nutné udělat rozhodnutí, zejména z důvodů konkurenčního tlaku.
- Relevantní – je třeba podávat informace, které jsou nezkrácené a mají dostatečnou vypovídací hodnotu o problému. [1], [28]

Sběr dat – Data používaná pro účely marketingového výzkumu můžeme dělit na primární a sekundární. Primární data jsou taková, která jsou získávána prvotně tvůrcem výzkumu za konkrétním účelem. Tvorba primárních dat však znamená vyšší časovou a nákladovou náročnost. Sekundární data byla již dříve vytvořena za nějakým účelem, než je vlastní úkol průzkumu. Jsou však dávána do nových souvislostí. Hlavní výhodou sekundárních datových souborů je jejich snadná a rychlá dostupnost. V menší míře než primární data se mohou použít na řešení specifických problémů a potíží může být také jejich omezená přesnost a relevantnost. [37]

Primární data získáváme pomocí kvalitativního a kvantitativního výzkumu. Kvalitativní používáme pro zjištění zkušeností, chování a pocitů respondenta za určitých konkrétních podmínek. Je propojen s vědními disciplínami, jako je antropologie, sociologie, sociální psychologie nebo etnografie. Použití kvalitativního výzkumu záleží na konkrétním případě a na preferencích výzkumníka. Rozdělení kvantitativního výzkumu na různé kategorie je zobrazeno na Obr. 4.



Obr. 4 Rozdělení kvalitativního výzkumu [12, s.158]

Skupinové rozhovory je nejčastěji používaný nástroj kvalitativní analýzy a vede k poznání nových názorů a spojitostí vyplývajících z volné diskuse respondentů. Tato metoda je aplikována zejména při zavádění nového produktu na trh nebo studie image firmy.

Hlubkové rozhovory jsou nestrukturované diskuse moderátora vždy jen s jedním respondentem. Podobně jako u skupinového rozhovoru je cílem zjistit názory, pocity a postoje k určité věci. Tyto rozhovory trvají 30 minut až hodinu. Výhodou oproti skupinové konverzaci je poznání hlubších přesvědčení každého jedince. [38]

Projekční techniky pak slouží zejména ke zjištění spotřebitelových preferencí a postojů zcela bez prozrazení účelu výzkumu. Tímto způsobem je zajištěna minimalizace možné přetvářky: Čím vícesmyslná je situace zobrazená v dotazníku, tím více respondent projeví své názory a emoce. [12]

Do kvalitativního výzkumu patří vypracovávání studií pomocí dotazníků. Těmi jsou opět zjišťovány názory, postoje a různé další charakteristiky spotřebitele. Dotazování může být prováděno osobně, pomocí telefonu nebo mailovou komunikací. Proces vzniku dotazníku probíhá ve 4 fázích. Na začátku stojí potřeba informací pro výzkum. Na základě toho vzniká řada otázek, které je potřeba ve třetí fázi vytřídit na základě toho, zda je tato otázka nezbytná či nikoliv. Neméně důležitá je také celková struktura dotazníku. Při tvorbě dotazníku se musíme držet několika základními pravidly. [4], [6]

Špatná úvodní otázka může respondenta odkázat špatným směrem, což by ovlivnilo data získaná dotazníkem. Je třeba používat slova, která jsou běžná a jednoznačná. Otázky by také měly jasně poukazovat na problém, kterého se týkají. Možné alternativy by měly být v otázkách vyjádřeny explicitně. Dalšími doporučeními jsou pokládat dotazy konkrétně, v logickém sledu a ve formě, která poukazuje na jasný souhlas nebo nesouhlas dotazovaného s otázkou. [20], [34]

Před použitím dotazníku pro samotné výzkumné účely by měla být vyzkoušena pilotní verze na menší skupině respondentů. Tím se redukuje množství chyb, které by mohlo znehodnotit výsledky. [12], [20]

Úprava a analýza dat – Před použitím dat pro statistickou analýzu je nutné převést jednotlivé informace na číselné hodnoty. Přiřazení se děje dle závažnosti informací. Důležitější informace dostanou přiřazenu vyšší číselnou hodnotu. Tento proces se nazývá vážení informací a používá se např. i pro multikriteriální hodnocení projektů. Po úpravě dat analyzujeme data pomocí různých nástrojů statistické analýzy. Podle účelu použití informací aplikujeme různé statistické přístupy a dělíme data do různých skupin. [4]

Pro vyhodnocení dat běžnými statistickými přístupy používáme analýzu četnosti jevu, na základě toho, zda se jedná o závislou nebo nezávislou veličinu a zejména základní statistické charakteristiky jako střední hodnota, směrodatná odchylka.

Určujeme také druh rozdělení a další veličiny charakterizující datový soubor, kterými jsou medián, variační koeficient, minimum a maximum datového souboru a kvantily. [4]

Jako pokročilejší metodu statistické analýzy, která je vhodná pro využití v oblasti marketingu, používáme clustering datového souboru neboli shlukovou analýzu. Jejím základním principem je logické seskupování dat do skupin, a to na základě jejich podobnosti nebo rozdílnosti. Příslušnost k určitému shluku je pak určena vzdáleností (podobností) od určitého zvoleného kritéria. Objekty, jejichž vzdálenost je vyšší, než je definovaná, do shluku nepatří. Další možností shlukové analýzy je definovat hierarchii shluků, tedy vytvořit systém podmnožin. [9], [21]

Clustering si našel v průběhu času široké uplatnění nejenom v marketingu, ale také například v biologii – klasifikace rostlin na základě podobných vlastností, pojišťovnictví – stanovení výše pojistného na základě dělní zákazníků do skupin podle jejich rizikovosti, urbanistice – vytváření množin domů na základě jejich podobných vlastností, a v jiných oblastech. Mezi základní požadavky pro segmentační algoritmy patří:

- Práce s rozdílnými datovými soubory,
- škálovatelnost,
- možnost práce ve více dimenzích,
- schopnost odstranit šum a
- možnost dobré interpretace dat. [9], [21]

Příslušnost k určitému shluku závisí také na použité metodě pro určení vzdálenosti v souřadném systému. Základním typem definování je euklidovská vzdálenost. Tu lze vyjádřit předpisem:

$$D_E(x_i, x_j) = \sqrt{\sum_{i=1}^n (x_{ii} - x_{ij})^2}$$

, kde

D_E – euklidovská vzdálenost

x_{ii}, x_{ij} – souřadnice jednotlivých bodů

Dalšími předpisy pro určení vzdálenosti pro potřeby clusteringu jsou čtvercová euklidovská vzdálenost, vážená euklidovská vzdálenost a čebyševova vzdálenost. [21]

K – Means Clustering – Nejjednodušší metoda na segmentaci souboru dat. Základním principem je definování centroidu pro každý segment. Do zvoleného segmentu pak náleží data, která mají od centroidu určitou limitní vzdálenost. Ve většině případů se jedná o vzdálenost nejbližší. Střed shluku by měl být zvolen tak, aby jejich vzájemná vzdálenost byla co největší, ale zároveň by v okolí měl být dostatečný počet dat.

Po tomto úvodním kroku jsou jednotlivým centroidům přiřazena data na základě nejmenších vzdáleností (nejčastěji Euklidovská vzdálenost). V dalším kroku je proveden posun centroidu do těžiště daného shluku a opětovně provedeno přiřazení dat tomuto vrcholu na základě nejmenších vzdáleností. Tento postup se cyklicky opakuje, až nedochází k žádným změnám polohy centroidu, je výpočet ukončen. Tento postup platí, pokud je na začátku definován konkrétní počet shluků. Matematické definování vhodného počtu shluků funguje na jiném principu, který však není předmětem této diplomové práce. [21]

Algoritmus hledání nejlepšího místa pro centroid lze popsat pomocí účelové funkce, vyjádřené jako nejmenší rozdíl mezi vrcholem a souborem dat. Vztah je popsán následující rovnicí. [21]

$$J = \sum_{j=1}^k \sum_{i=1}^n (x_i^{(j)} - c_j)^2$$

c_j – souřadnice centroidu

$x_i^{(j)}$ – souřadnice jednotlivých bodů

Prezentace dat – Potřeba kvalitní prezentace výsledků je nutná zejména proto, že právě až podle prezentace dělá management rozhodnutí. Pokud je výzkum pečlivě

vypracován, ale prezentaci je věnována nedostatečná pozornost, je zde riziko, že mohou být výsledky špatně pochopeny a zvyšuje se možnost špatného rozhodnutí. [12]

2.5.2 Druhy chyb

Marketingový výzkum je vždy ovlivněn chybou určité velikosti. Celková chyba je odchylka mezi skutečnou situací ve společnosti a situací, která je pozorována námi pomocí marketingového průzkumu. Celková chyba se pak skládá z chyb výběrových a nevýběrových.

Výběrové chyby jsou takové, které vzniknou nedokonalým výběrem vzorku populace, na který je aplikován marketingový výzkum. Tento druh chyby je tedy rozdílem mezi skutečnou hodnotou v celé populaci a situací v námi vybraném vzorku.

Nevýběrové chyby jsou pak takové, které vznikají jiným způsobem než chyba výběrová. Takové chyby mohou vznikat více způsoby jako například:

- Špatné zodpovězení otázek respondentem,
- chybné definování relevantního vzorku populace pro daný problém,
- chybný odhad kauzálních vztahů,
- nesprávně provedená analýza dat,
- špatné definování cílových trhů,
- chybné provedení sběru dat. [12], [20]

2.6 Analytické metody pro návrh komunikační strategie

Pro návrh účinné komunikační nebo i jiné strategie je nutné správně ohodnotit prostředí, ve kterém je podnik činný. Základním dělením faktorů, které ovlivňují výchozí situaci podniku, je rozdělení na vnitřní a vnější složky. Vnitřní prostředí může podnik sám ovlivnit, vnější však nikoliv.

Bohužel i přes veškerou snahu uchytit realitu co nejlépe, jsou jednotlivé faktory velmi omezeny ve své vypovídací schopnosti pro predikci budoucí situaci. Děje se tak zejména z toho důvodu, že situace okolí podniku je velmi komplexní (vstup extrémně

velkého počtu různých proměnných). Proto je nutné brát všechny analýzy s určitou mírou rezervy a za účasti kritického myšlení. Bohužel i přes všechny hodnotící metody je po přijmutí určitého opatření nutné mít jistou míru štěstí, aby zvolená strategie byla úspěšná. Tento názor lze podložit následujícími příklady. [19], [30]

Zářným příkladem pro ošidnost správnosti analýz je hodnocení 2000 různých burzovních předpovědí, které provedl Jean-Phillippe Bouchard. Jeho zjištěním bylo, že ani jedna z nich nebyla správná a vždy došlo k chybě, dokonce větší, než jaký byl průměrný rozdíl mezi jednotlivými předpověďmi. Přitom burzovní analytici měli dostupné informace o objednávkách, budoucích kontraktech nebo plánovaných investicích. [19]

Skutečnost, že větší množství informací vždy neznamená větší pravděpodobnost správného rozhodnutí lze podložit pokusem psychologa Paula Slovice, který požádal bookmakery na koňských dostizích o předpovězení výsledku závodu na základě 10 různých indikátorů. Poté bylo přidáno dalších 10 statistik a bookmakeři mohli svoje předpovědi upravit. Ukázalo se, že chyba mezi první a druhým hodnocením byla totožná. Jediné zvyšujícím se faktorem byla důvěra kladená pro druhou předpověď. [19]

2.6.1 Vnější prostředí podniku

Vnější je takové, které firma sama o sobě nemůže ovlivnit, je dáno explicitně. Vnější prostředí, ale velmi výrazně ovlivňuje činnost i samotnou podobu společnosti. Pro analýzu vnějšího prostředí podniku je možné použít například SLEPTE analýzu. Vnější faktory můžeme rozdělit na několik kategorií a to:

- Sociální,
- Legislativní,
- Ekonomické,
- Politické
- Technologické,
- Ekologické.

Sociální faktory mají vliv na nabídku pracovních sil a na poptávku po zboží a službách. Liší se na celostátní úrovni i regionálně. Významnými faktory v této oblasti mohou být módní trendy, demografická situace nebo životní styl. [11]

Legislativní faktory zejména znamenají vliv státu v tržním prostředí, tedy do jaké míry je trh státem regulován, jaké bariéry jsou kladeny při vstupu na trh a vymahatelnost práva. V současnosti je podnik v evropském prostoru ovlivňován nejenom národní legislativou, ale také legislativou Evropské unie. Legislativní faktory jsou důležité při tvorbě celkové kultury podnikání. [7]

Mezi ekonomické faktory lze zařadit politiku centrální banky a fázi hospodářského cyklu. Ty se skládají z dalších částí, které se navzájem ovlivňují, vždy ale mají dopad na chování a stabilitu firmy. Mezi tyto prvky patří inflace, nezaměstnanost, výše úrokových sazeb apod. [7]

Politické faktory ovlivňují zejména stabilitu tržního prostředí a legislativní podobu prostředí. Jedním ze základních problémů zejména v českých zemích je neustálá změna daňového systému, která znesnadňuje střednědobé a dlouhodobé plánování a přináší pro společnosti neúměrnou míru rizika a zvyšování nákladů na administrativu. [7]

Stav technologických faktorů je pro podnik v dnešní době čím dál víc důležitý. Dobrý odhad v určení technického pokroku může vést k výrazné konkurenční výhodě, jak jsme v minulosti mohli vidět na příkladech mnohých dnes úspěšných firem. Technologický pokrok je také možno využít pro snižování nákladů, tedy vyšší automatizaci práce a růst efektivity. Ne vždy je překonán tzv. „Solowův paradox“, proto je nutné aplikované technologie podrobit hlubší analýze, zda jsou pro firmu opravdovým přínosem. [7], [34]

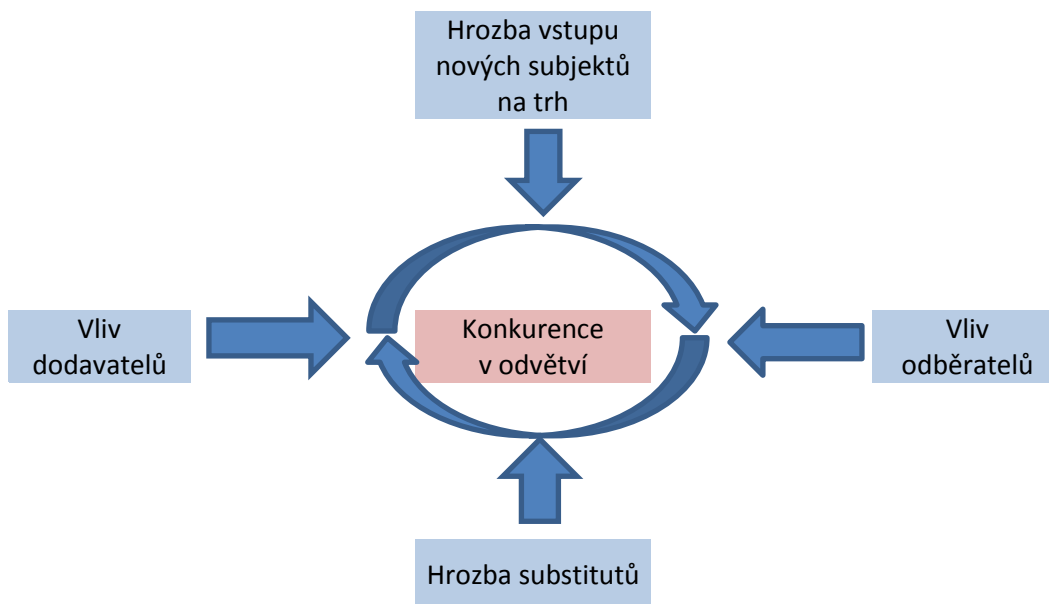
V posledních několika letech získávají na významu ekologické faktory. Ty mění, jak legislativní podmínky pro podnikání a preference spotřebitelů, tak i mnohem zásadnější faktory, jako je zdražování vstupních surovin a energií. V některých

případech ale ekologie může znamenat pro společnosti příležitost pro zvýhodnění investic podniku do nových ekologických technologií. [7], [10]

Novější označení je analýza PEST, kdy se jedná o stejný druh analýzy, pouze dělení na jednotlivé složky vnějšího prostředí je odlišné. PEST analýza využívá dělení na politicko-právní faktory, ekonomické faktory, sociokulturní faktory a technologické faktory. Všechny tyto prvky jsou popsány výše v této kapitole. Nejmodernější metodou pro hodnocení externího prostředí je analýza PESTEL, která zohledňuje i vliv ekologických faktorů na podnik. [7]

2.6.2 Porterova pětifaktorová analýza konkurenčního prostředí

Michael E. Porter navrhl tuto metodu v roce 1979 pro analýzu a hodnocení konkurenčního postavení na určitém trhu. Vychází z předpokladu pěti sil, které určují konkurenci a atraktivitu trhu. Tyto síly vznikly na základě historického vývoje a procesů v ekonomice. Jejich vzájemná interakce je zobrazena na Obr. 5. Porterovu analýzu je vhodné použít při posouzení potenciálního přínosu nově zaváděného produktu. [33], [34]



Obr. 5 Porterova pětifaktorová analýza [34]

Vliv odběratelů znamená snahu kupujících o vyjednání pro sebe co nejvýhodnějších podmínek, tedy zejména nižší cenu a vyšší kvalitu. Čím lepší podmínky je kupující schopen získat, tím nižší zisk může podnik realizovat. Zároveň se jedná o jediný faktor, díky kterému může podnik realizovat zisk. Mezi hlavní faktory, jak může ovlivnit kupující podmínky je celkový odbyt, kolik je na trhu dodavatelů nebo zda existují substituty produktu. [33]

Vliv dodavatelů působí analogicky jako vliv odběratelů, ale na druhé straně rovnice utváření ceny. Tvoří tlak na cenu vstupů, platební podmínky, dodací podmínky atd. Síla tlaku závisí na tom, kolik je odběratelů, od kolika dodavatelů může podnik odebírat. V tomto modelu i pracovní trh tvoří součást dodavatelů. Pokud firma potřebuje kvalifikovanější pracovní sílu, je vytvářen vyšší tlak na pracovní podmínky. [33]

Hrozba substitutů vytváří tlak na cenu a snižují potenciální výši zisku. Vstup nových subjektů na trh má obdobný efekt, kdy při zvýšení množství zboží na trhu přináší tlak na cenovou hladinu. Redukce nebezpečí vstupu nových společností na trh se děje pomocí bariér vstupu na trh a hrozbou reakce stávajících firem na nově příchozí subjekty.

Výše popsané děje jsou vstupní podmínky pro konkurenční boj v odvětví, kdy se každý podnik snaží získat výhodu, ostatní na jeho chování reagují a přizpůsobují se nově vzniklé situaci. Vystupňování konkurenčního boje vede ke ztrátám všech zúčastněných subjektů. [33], [34]

2.6.3 Vnitřní prostředí podniku

Do vnitřního prostředí podniku patří zdroje, kterými disponuje, a také jeho struktura. Analýza těchto prvků formuje silné a slabé stránky podniku, které pak můžeme využít jako součást SWOT analýzy. Hodnocení vnitřního prostředí podniku se skládá z několika částí a to:

- Marketingové faktory,
- Výrobní faktory,
- Pracovní zdroje,

- Faktory technického rozvoje,
- Finanční faktory.

Důležitost marketingových faktorů byla uváděna úvodem třetí kapitoly. Je nedílnou součástí struktury podniku a kvalita procesů souvisejících s marketingem můžou znamenat silnou nebo slabou stránku podniku. [7]

O výrobních faktorech lze mluvit zejména ve výrobních podnicích. U podniků z oblasti služeb se jedná zejména o efektivní skladovací systém a celkové dobré provázanosti vnitropodnikových procesů. U výrobních podniků je pozornost zaměřena hlavně na použitý systém řízení výroby a na systémy řízení kvality. Moderně fungující společnosti také musí věnovat pozornost zkracujícímu se životnímu cyklu výrobku a pružně reagovat na změny trhu. [41]

Kvalifikovaní, loajální a motivovaní pracovníci jsou předností každého podniku a výraznou výhodou v konkurenčním boji. Se zvyšující se automatizací výroby je kladen čím dál větší důraz na samostatnost a kreativitu. [41]

Nejen podniky zaměřené na hi-tech segment jsou do velké míry ovlivňovány technologickým pokrokem a to v oblasti produktu a také procesů i celkové struktury. Společnosti můžeme dělit na tři kategorie v závislosti na přístupu k inovacím. První skupinou jsou ofenzivní inovátoři, kteří se zaměřují na inovace a vždy ji zahrnují vždy do své strategie. Defenzivní následovníci pak sledují vývoj a inovativní technologické řešení implementují pro srovnání kroku s konkurencí. Jde především o velké firmy, které následováním trendů předcházejí neúměrné výši rizika v souvislosti se zaváděním neprověřených řešení. Třetí kategorií jsou defenzivní inovátoři. Tento typ přístupu k novým technologiím uplatňují firmy působící v oblastech s tradiční výrobou, kdy spoléhají na existující řešení a změny zavádějí pomalu s přihlédnutím na potřeby zákazníků. [11]

Finanční faktory jsou důležité pro volbu strategie podniku, protože kapitálová struktura rozhodujícím způsobem ovlivňuje schopnost investovat a má tedy zásadní vliv

na volbu konkrétní strategie. Investice pak rozhodujícím způsobem zasahují do konkurenceschopnosti podniku. Analýza a dobré nastavení firemního financování jsou tedy jedním z nejdůležitějších faktorů pro dobrou funkci podniku.

Pro analýzu kondice finanční struktury podniku máme k dispozici celou řadu indikátorů, které však obsahují dostatečnou vypovídající hodnotu, pouze pokud jsou správně použity. Pro zjištění dosaženého hospodářského výsledku vzhledem k celkové hodnotě zdrojů používáme indikátor rentability aktiv označovaný jako ROA (rentability of assets). Ten je vypočítáván nejčastěji ze vztahu:

$$ROA = \frac{EAT}{A}$$

A – celková aktiva

EAT – zisk po zdanění (earnings after taxes) [15]

Dalšími základními charakteristikami jsou rentabilita investovaného kapitálu, rentabilita tržeb a výnosnost vlastního kapitálu. Obecně patří ukazatelé rentability k souhrnným ukazatelům, protože jejich hodnota je ovlivněna efektivností všech činností v podniku. Prvně zmíněný ukazatel, označovaný jako ROCE, se vypočítává analogicky jako rentabilita aktiv, rozdíl je však ve jmenovateli, kde jsou v něm zpravidla zahrnuty dlouhodobé zdroje financování. Těmi jsou dlouhodobý kapitál, dlouhodobé bankovní úvěry a závazky a dlouhodobé rezervy. Tyto složky jsou souhrnně označovány jako CE. [15]

$$ROCE = \frac{EBIT}{CE}$$

EBIT – zisk před daní z příjmu (earnings before interest and taxes)

Rentabilitu tržeb (ROS – return on sales) je možné vypočíst z následujícího vztahu. [15]

$$ROS = \frac{EBIT}{S}$$

S – tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb

Výnosnost vlastního kapitálu je ovlivňována ziskovostí tržeb, obrátkou majetku, mírou zadlužení, výší nákladových úroků a mírou zdanění zisku. Všechny tyto faktory se v konečném důsledku podílejí na hodnotě tohoto ukazatele, označovaném jako ROE. Je možné jej vypočítat z následujícího vztahu.

$$ROE = \frac{EAT}{E}$$

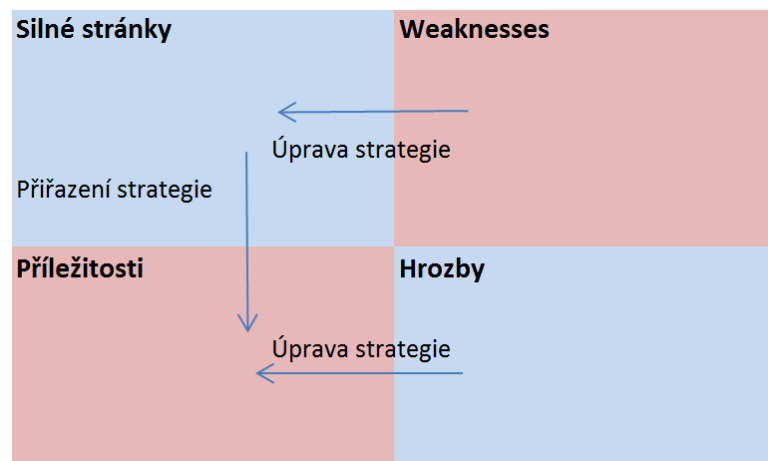
EAT – zisk po zdanění (earnings after taxis)

E – hodnota vlastního kapitálu [15]

2.6.4 SWOT analýza

Analýza SWOT je strukturovaná metoda pro hodnocení strategické pozice společnosti na trhu. Při analýze silných a slabých stránek se jedná o hodnocení interního prostředí společnosti. V moderním marketingovém pojetí bychom při popisu silných a slabých stránek měli brát v úvahu zejména schopnost společnosti uspokojit potřeby zákazníka. Zároveň faktory vycházející z vnitřního prostředí firmy jsme schopni ovlivnit, naopak externí, tedy příležitosti a hrozby, představují rizika, která společnost nemůže ovlivnit, pouze může akcelarovat nebo mírnit jejich dopad. [6]

Po analýze všech zmíněných vlivů je možné na základě tohoto vyhodnocení přijmout určitá opatření. Je třeba přijmout takovou strategii, která slabé stránky změní na silné a dále tyto strategie upravujeme tak, aby odpovídali příležitostem a mohly je v pravý čas nastartovat. Další úprava je taková, aby bylo přihlíženo k možným hrozbám, a tedy aby byla možná rizika redukována na co nejmenší míru. Proces návrhu strategie na základě SWOT analýzy je zobrazen na Obr. 6. [12]



Obr. 6 Úprava strategie na základě SWOT analýzy [12, s. 48]

3 Analýza problému

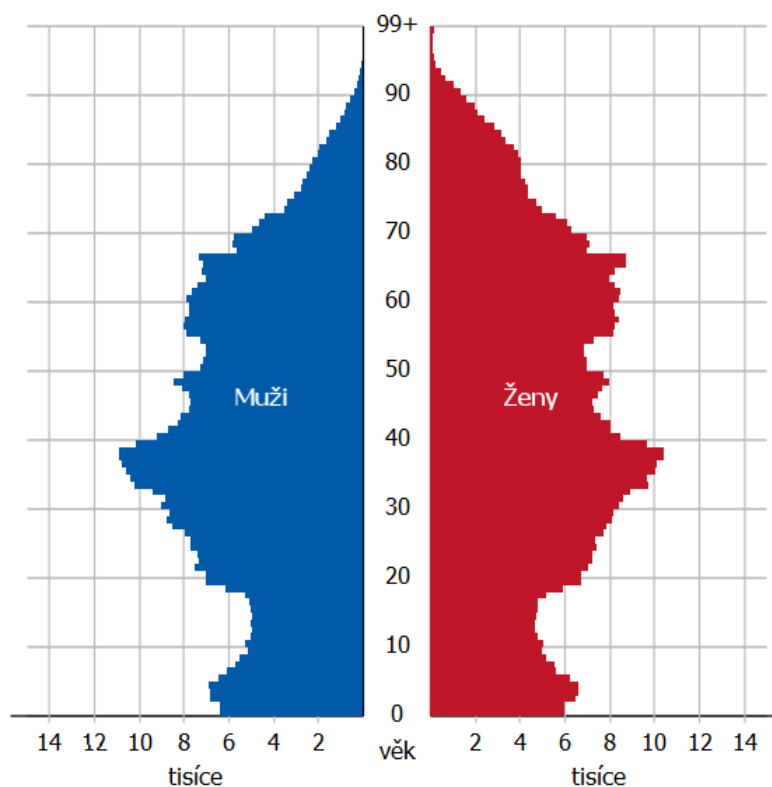
Na základě SLEPTE analýzy, Porterovy analýzy konkurenčních sil a SWOT analýzy bude proveden rozbor vnějšího a vnitřního prostředí společnosti, aby mohly být lépe určeny jednotlivé zdroje možných rizik.

3.1 SLEPTE analýza

SLEPTE analýza se skládá ze sociálních, legislativních, ekonomických, politických, technologických a ekologických faktorů, které ovlivňují činnost podniku. V následující kapitole jsou uvedeny nejdůležitější faktory těchto vlivů.

3.1.1 Sociální faktory

Demografický vývoj populace – V Brně žije přibližně 3,6% obyvatelstva celé ČR. V posledních 10 letech dochází ke snižování celkového počtu obyvatel a to zejména z důvodu stěhování občanů do obcí za hranicemi města na jeho okraj. Účastníky této migrace jsou především lidé z movitějších vrstev, kteří dávají přednost příjemnému prostředí menších obcí a do Brna dojíždějí pouze za prací. Tento trend se projevil i na stárnutí populace, protože nejmobilnější skupina obyvatelstva jsou mladí lidé ve věku 20 až 30 let. Negativním důsledkem je také odchod příjmově silnějších skupin obyvatelstva, kdy ve městě zůstává více sociálně slabší obyvatelstvo. Při srovnání věku populace se situací v celé ČR dochází v Brně k rychlejšímu stárnutí obyvatelstva. Průměrný věk obyvatel Brna byl před 10 lety 40,4 let a v celé republice pak 38,8 roku. Mezi posledními dvěma sčítáními lidu se průměrný věk v Brně zvýšil o 2,6 roku. Brno se vyznačuje příznivou vzdělanostní skladbou, která se neustále zlepšuje, zejména díky rozvoji vysokého školství ve městě. [43]



Graf 1 Demografická struktura obyvatelstva Jihomoravského kraje 2012. ČSÚ

Vzdělanost zaměstnanců – Pro lékárny jsou přísná legislativní omezení, která určují přesné požadavky na kvalifikaci zaměstnance. V laboratoři může pracovat pouze laborant s maturitou, u výdeje léků pak vysokoškolsky vzdělaný farmaceut. Vzhledem ke státní podpoře vysokého školství však pracovní trh disponuje velkým množstvím dostatečně kvalifikovaných pracovníků, kteří mohou vykonávat tyto pracovní pozice. V současnosti tedy není personální obsazení v tomto oboru velkým problémem.

3.1.2 Legislativní faktory

Legislativní faktory tvoří hlavní složku, která ovlivňuje činnost lékárny. Na jejím základě je třeba volit všechny kroky týkající se nejenom komunikační strategie, ale i celého chodu podniku. Lékárna, jako součást zdravotnického systému spadá pod přímý dohled Státního úřadu pro kontrolu léčiv – SÚKL. Ten provádí veškeré regulace cen medikamentů a zabezpečuje dostupnost léčiv. Zákon stanoví například strojové vybavení, nutné stavební úpravy a počet a kvalifikaci zaměstnanců.

Regulace je u nás prováděna velice liberálně ve srovnání s okolními státy (Rakousko, Německo). Obsahem této seminární práce však není srovnání regulačních systémů pro zajištění kvalitní zdravotní péče, ale řízení rizik v souvislosti se změnou marketingové strategie.

Faktem zůstává, že tržní liberalizace na trhu poskytování zdravotní péče vede k nestejné kvalitě zdravotní péče, kdy centra získávají (vyšší ziskovost) a okrajové oblasti kvalitu ztrácejí. Jako příklad může sloužit menší cena léků pro pacienty ve fakultních nemocnicích (domluveny jiné nákupní podmínky u výrobců léků, úspory z rozsahu) než pro pacienty, kteří si lék vyzvednou v lékárně na malém městě. Zdravotní systém tedy v tomto ohledu nespĺňuje princip stejné dostupnosti péče pro všechny občany.

Tyto netransparentní procesy jsou přítomny ve většině odvětví. Právě ve zdravotnictví, kde by trh měl být pod drobnohledem státních institucí, však budí tato praxe řadu otázek. Některé z aktivit je již na hraně nebo již za hranou zákona, je však tolerována vlivem některých lobbistických a zájmových skupin. Dalším legislativním faktorem v odvětví je problematika reexportu léků, kdy některé lékárenské společnosti vydělávají na zpětném prodeji léků do zahraničí. Tato možnost ovlivňuje cenu a dostupnost některých léků.

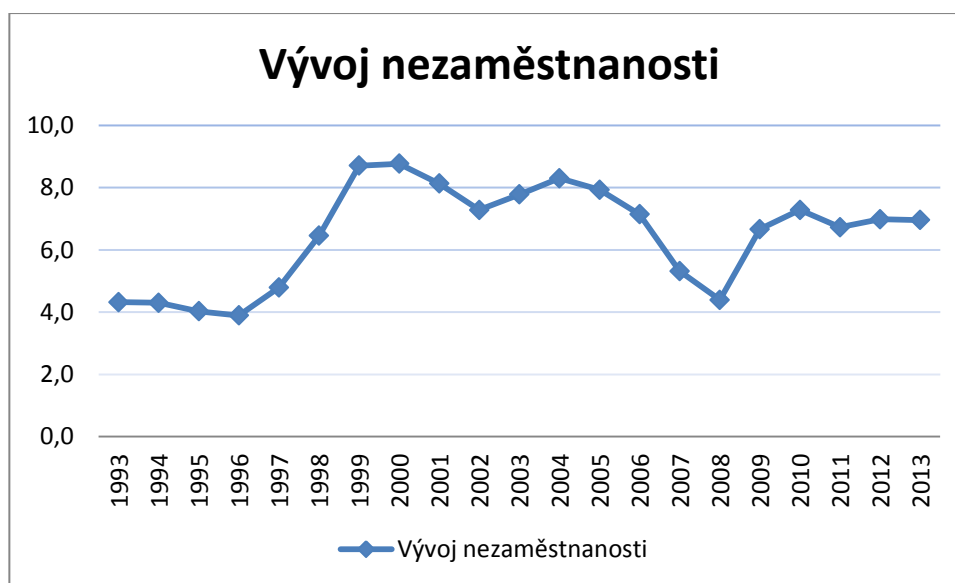
3.1.3 Ekonomické faktory

Ekonomické faktory se skládají z velkého množství ukazatelů, které se vzájemně ovlivňují. Z nich jsou vybrány ty základní, které dobře popisují prostředí, ve kterém se lékárna nachází.

Výše mzdy v oboru – Tento faktor ovlivňuje náklady na zaměstnance a možnosti získání kvalitních zaměstnanců, kteří se stanou pro podnik konkurenční výhodou a potáhnou ho směrem dopředu. Vzhledem k situaci, že v Brně působí Veterinární a Farmaceutická univerzita, jsou podmínky pro podnik celkem výhodné, protože je

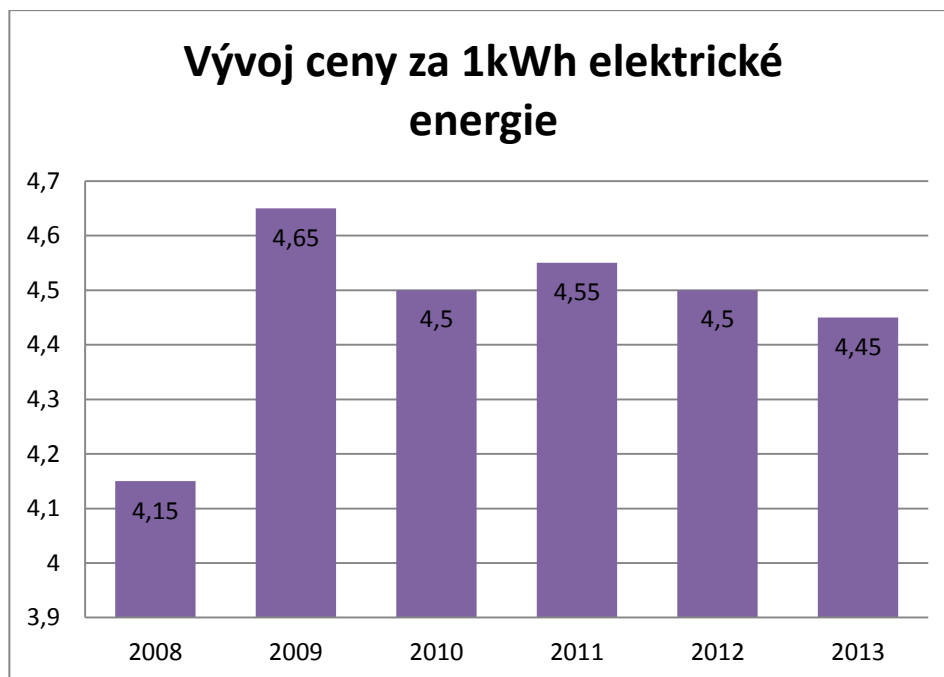
absolventy vytvářen převis poptávky a mzdy se drží na nízké úrovni, což snižuje náklady na zaměstnance.

Nezaměstnanost – tento faktor souvisí s předchozím a udává, jaká je situace na trhu práce. V současnosti je míra nezaměstnanosti v České republice 7,7% a situace se zdá být stabilizovaná s mírně klesající tendencí. V absolutních číslech to znamená 37 501 volných pracovních míst na 565 313 nezaměstnaných lidí na měsíc listopad v roce 2013. [27]



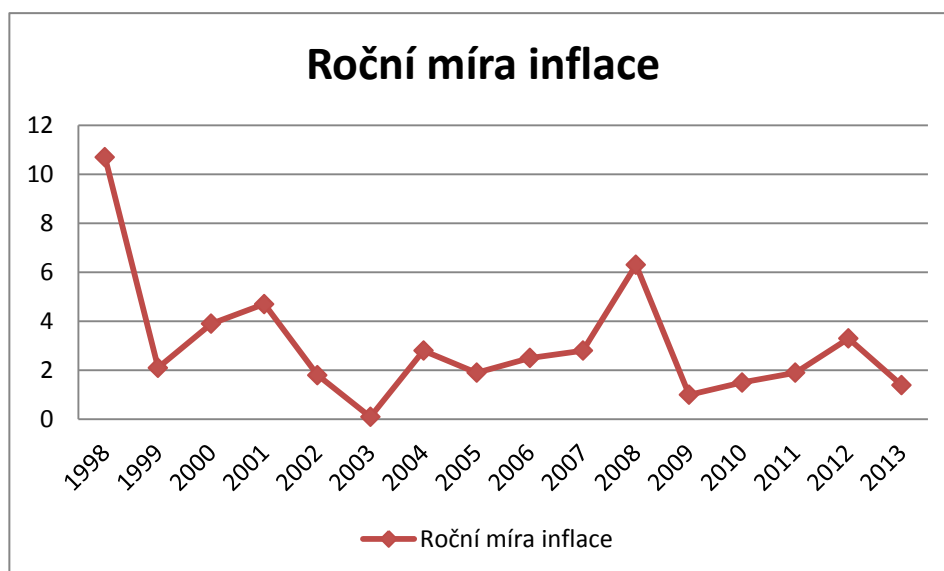
Graf 2 Vývoj nezaměstnanosti v letech 1993 až 2013. [26]

Ceny energií – Cena energií významným způsobem ovlivňuje u malého podniku výši fixních nákladů. V tomto směru je současný trend pozitivní, kdy by ceny plynu v roce 2014 měly zůstat na úrovni roku 2013, ale s výhodněji tvořenou strukturou, která je příslibem pro další snižování. Ceny elektrické energie se pro rok 2014 budou snižovat a to v průměru o 8 až 10% z celkových nákladů, což představuje úsporu okolo 10 tisíc korun. Tyto ušetřené náklady mohou být použity pro financování změny marketingové strategie. [22], [36]



Graf 3 Vývoj ceny za 1 kWh elektrické energie. [29]

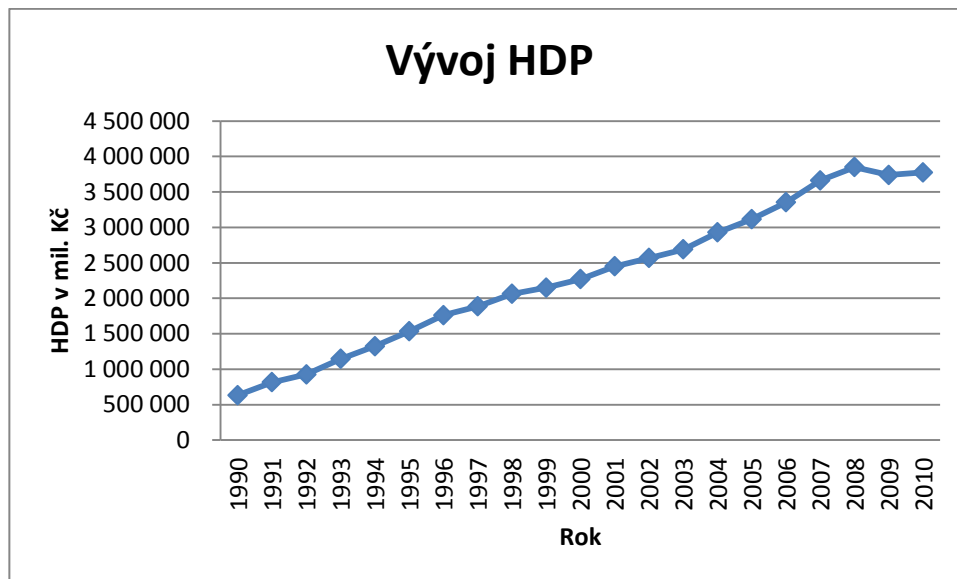
Inflace – Roční míra inflace je v posledních několika letech stabilní a drží se na úrovni 2%. Tato hodnota je charakteristická pro období po vypuknutí finanční krize. Její velikost tedy není faktorem, který by v současnosti poškozoval ekonomiku a rozhodoval o nákupních preferencích spotřebitelů. Vývoj za poslední roky je zobrazen na Grafu 4.



Graf 4 Roční míra inflace v letech 1998 až 2013. [24]

Kupní síla obyvatelstva – Toto je důležitý faktor, který opět souvisí s celkovým vývojem ekonomiky a má za následek spoření obyvatel na věcech, které nejsou nezbytné. To platí i pro asi 30% lékárenského sortimentu (kosmetika apod.). V současnosti se Česká republika propadá v kupní síle a na lepší příčky žebříčku se dostalo např. Slovensko. V roce 2013 byla kupní síla v ČR na 56,8% kupní síly průměru Evropské unie. V roce 2010 to bylo 58%. Tyto hodnoty reflektují obecnou situaci dlouhotrvající hospodářské krize. [23]

Vývoj HDP – Tak jako jiné podniky je i lékárna ovlivněna vývojem hrubého domácího produktu. Setrvačnost je ale v tomto odvětví daleko větší než třeba v průmyslu. Jedná se o to, že při špatném výkonu ekonomiky stát není schopen vybrat tolik prostředků, což vede ke zkrácení dotací pro zdravotní pojišťovny. Ty následně pro nedostatek finančních prostředků uplatňují restriktivní politiku pro vyplácení prostředků na zdravotní péči. V konečném důsledku to znamená vyšší úhradu pro pacienta nebo snížení kvality zdravotní péče (větší uplatnění generik, pomalejší zavádění nových léků atd.). Vývoj hrubého domácího produktu je zobrazen na grafu 5.



Graf 5 Vývoj HDP v letech 1990 až 2010. [25]

Výrazným sociálním faktorem je na základě velikosti podniku jeho umístění. To je takové, že v okolí bydlí zejména nižší sociální vrstva s průměrným platem nebo

nižším. Skutečná situace by však měla být nejprve zmapována pomocí dotazníků, které by sloužily k návrhu změn v komunikační strategii.

3.1.4 Politické faktory

Systém zdravotní péče jako celek je politicky velmi citlivé odvětví. V posledních letech velmi ovlivnilo lékárenství placení 30 Kč za položku na receptu, které bylo přijato za účelem regulace nadměrné spotřeby léků. Po výsledku posledních voleb situace vypadá tak, že tento poplatek bude zrušen. V rámci konkurenčního boje se však již dnes poplatky za recept neplatí skoro v žádné lékárně.

Jakým způsobem se bude odvíjet zdravotní politika nové vlády je však zatím nejisté, proto budoucí vládní kroky znamenají jeden ze zdrojů nejistoty a rizik při změně komunikační strategie podniku.

3.1.5 Technologické faktory

Vývoj ve farmaceutickém průmyslu jde rychle dopředu, proto jsou kladeny požadavky na neustále doplňování znalostí personálu o nově vyráběných lécích a jejich účincích. Dalším faktorem je rozdílná cena medikamentů v čase. Časové intervaly jsou však daleko kratší než obrát léků na skladu, a proto v některých případech může docházet ke ztrátovým prodejm pro společnost. SÚKL kontroluje každý měsíc ceny léků v okolních státech a na základě vyhodnocení těchto informací nařizuje maximální možnou cenu produktu. Při končící patentové licenci jsou pak na trh dodána generika, která sníží cenu produktů a poté je snížena i maximální možná prodejní cena. Na tomto základě může docházet k prodeji léků pod cenou, pokud na skladě zůstaly léky nakoupené před snížením ceny. Tyto faktory je třeba mít na paměti a zohledňovat je při slevových akcích a řízení skladového hospodářství.

V rámci technologické vybavenosti lékárny musí být dodržena kritéria, která jsou stanovena Vyhl. Č. 49/1993 Sb. Z nejdůležitějších stavebních úprav je možné uvést oddělený vstup pro zaměstnance a vstup pro pacienty musí být řešen bezbariérově. Lékárnu lze provozovat pouze ve zdravotně nezávadných nebytových prostorech. Na pracovišti musí být zajištěno přímé denní světlo, větrání okny a pracovní prostory

musí mít světlou výšku minimálně 3m. V oficíně a přípravně musí být minimální teplota 22°C. [35]

Přípravna léčiv musí být vybavena destilačním přístrojem, odpovídajícím laboratorním nábytkem, umyvadlem, otočником, přesnými vahami, chladničkou a reagenčním aparátem. Každá lékárna pak musí mít vypracován vlastní hygienický a sanitační plán, který je předmětem kontroly SÚKL. Přístup na pracoviště, kde dochází k přípravě léčiv, je možné pouze zaměstnanci. Cizí osoby mají vstup umožněn pouze do vyhrazených prostor. [35]

3.1.6 Ekologické faktory

V souvislosti s rostoucím ekologickým cítěním obyvatelstva je třeba uzpůsobovat sortiment na základě preferencí zákazníků. Tento faktor je do značné míry propojen s politickými a legislativními faktory, kdy ekologické požadavky jsou upravovány prostřednictvím jednotlivých vyhlášek a zákonů. Jelikož se jedná o nevýrobní podnik činný ve zdravotnictví, nehrají ekologické faktory v chodu podniku výraznější roli.

3.2 Porterova analýza pěti sil

Porterova analýza se používá pro analýzu konkurenčního prostředí firmy a skládá se z těchto faktorů:

- Stávající konkurence,
- Nová konkurence,
- Vliv odběratelů,
- Vliv dodavatelů,
- Substituční produkty.

3.2.1 Stávající konkurence

Trh s léčivy prodělal v průběhu posledních 10 let značné změny a nyní lze říci, že se jedná o trh nasycený. V okolí naší lékárny působí několik konkurenčních lékáren. Největší konkurencí je jistě řetězcová lékárna Dr. Max, která je kapitálově daleko silnější a může připravovat výrazné slevové akce s menší marží a vysokým obratem.

Druhou důležitou konkurencí je lékárna nacházející se přímo v areálu blízké nemocnice, kdy její největší výhodou je zejména její poloha.

Dalším konkurentem je lékárna v místě důležitého dopravního uzlu, který je vzdálen asi 1,5 km.

3.2.2 Nová konkurence

Vzhledem k situaci, že se jedná zejména v městském prostředí již o nasycený trh, není hrozba nové konkurence příliš velká. Možnost získat větší tržní podíl není v současné situaci velká a vzhledem k velkému množství absolventů by nezvýšila ani poptávku na trhu práce výrazným způsobem.

3.2.3 Vliv odběratelů

Zákazník má na naši společnost rozhodující vliv, a to zejména v oblasti volného prodeje. V současnosti, vzhledem k demografickým faktorům a vývoji financování zdravotnictví hraje nejdůležitější roli cena produktu pro zákazníky. Jedná se tak o nejvýznamnější sílu působící na firmu a je třeba na ni brát největší zřetel.

3.2.4 Vliv dodavatelů

Dodávky léků jsou realizovány pomocí dvou velkoobchodních společností, kterými jsou Pharmos a Phoenix. Suroviny pro výrobu léčivých přípravků v lékárně jsou dodávány společností Fagron a Dr.Kulich. Vzhledem k velikosti analyzované společnosti mají dodavatelé větší vliv na společnost a spíše oni jsou silnějším hráčem v určování obchodních podmínek. Tato relativní nevýhoda je částečně eliminována členstvím v Družstvu Lékáren – dobrovolným sdružením nezávislých lékárníků, které sjednává výhodnější podmínky nákupu pro své členy.

Největším dodavatelem je firma Phoenix., Je majoritním dodavatelem, a proto také poskytuje nejlepší obchodní podmínky. Těmi jsou závázky léků dvakrát denně, splatnost faktur 2 měsíce a nízký podíl na obchodních maržích (marže se dělí mezi dodavatele a lékárnou v určitém poměru). Současná právní úprava stanovuje nejvyšší možnou marži na jednotlivé léky, poměrové rozdělení marže pak závisí na obchodních

podmínkách mezi dodavatelem a odběratelem. Lékárna pak využívá dodávky od společnosti Pharmos většinou v případě, že některé léky nejsou v nabídce prvně jmenované firmy. Zde jsou obchodní podmínky horší, což znamená splatnost faktur jednou za měsíc a vyšší podíl dodavatele na obchodní marži.

3.2.5 Substituční produkty

Vliv substitučních produktů nehraje na společnost vliv, neboť se jedná o obchodní firmu ve specifickém odvětví, jejímž úkolem je právě nabízet veškerý sortiment léků včetně generik, které snižují cenu originálního léčivého přípravku. Vliv na řízení skladu a riziko ztrátových prodejů vlivem vzniku substitutů bylo popsáno výše.

3.3 Analýza vnitřního prostředí

V rámci analýzy vnitřního prostředí podniku byly vzhledem k druhu podniku jako nejdůležitější faktory vyhodnoceny podoba současného komunikačního mixu a v návaznosti na ni analýza prodeje. Kombinace těchto faktorů pak vypovídá o efektivnosti stávající strategie a predikuje možná slabá místa, na která by bylo vhodné se v rámci přijatých opatření zaměřit.

3.3.1 Současný komunikační mix

Většina součástí současného komunikačního mixu byla zavedena na základě koordinace s Družstvem lékáren. Aktuálně do něho patří propagace slevy 30 Kč při výdeji receptu – odpouštění regulačního poplatku. Vzhledem k tomu, že lékárenství je regulovaný trh, není toto opatření systémové a pohybuje se při kraji legislativního rámce. Velké řetězce tuto praktiku začali používat již před několika lety, proto reklama na tuto slevu není příliš účinná pro získání nových zákazníků. Podařilo se však stabilizovat situaci a zmírnit odliv stávajících zákazníků. Regulační poplatky v rámci současné vládní situace však budou platit pouze do konce roku 2014, čímž se podmínky všech lékáren vrátí na stejnou úroveň. Do budoucna tedy tento prvek nebude možné používat.

V rámci Družstva lékáren je také lékárna U lázní uvedena na družstevním webu, kde jsou inzerovány různé akce jako testy celiakie, speciální akce apod., které provádějí družstevní lékárny.

Dalším prvkem komunikačního mixu, který byl také realizován ve spolupráci s Družstvem lékáren, bylo letáková inzerce na akční zboží. Akce se týkala volně prodejných léků a sezónního sortimentu. Frekvence vydávání je jednou za 3 až 4 měsíce. Dle zkušenosti majitele nebyla tato marketingová činnost příliš úspěšná. Zejména z toho důvodu, že náklady na tisk a distribuci nebyly zanedbatelné, ale volně prodejné léky tvoří zásadní část obrátu podniku. Tržby se tedy pohybovaly kolem hranice nákladů na akci.

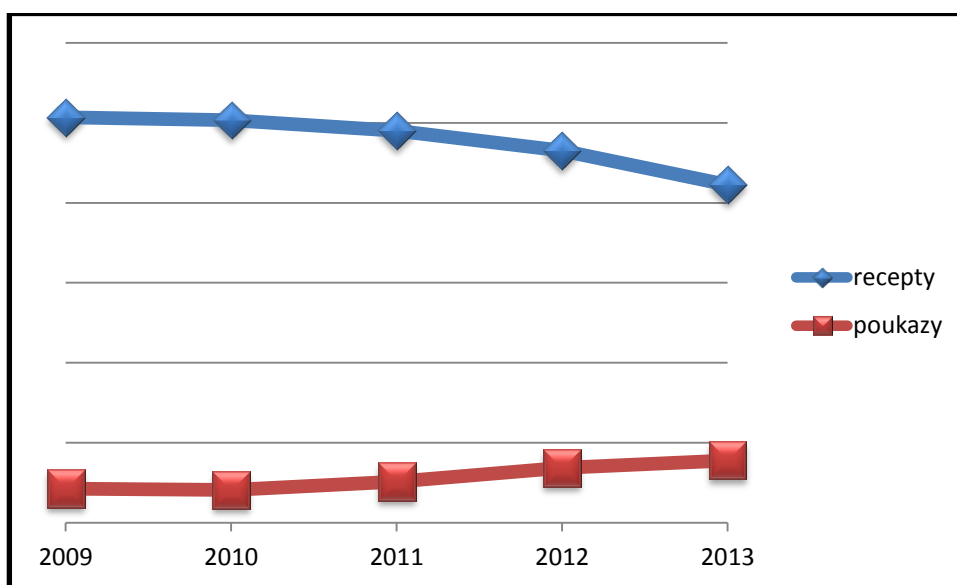
V posledních dvou letech byly zavedeny věrnostní karty se slevami pro stálé zákazníky. Tento prvek komunikačního mixu si našel svoje uplatnění a je možné konstatovat, že ho zákazníci využívají. Analogické postupy využívají ale i ostatní lékárny, nelze tedy mluvit o inovativním přístupu, jedná se však o dobrý prostředek k zajištění věrnosti stálých zákazníků, kteří bydlí v okolí.

V rámci upevňování místního postavení značky majitel v posledních letech investoval do lokální inzerce nabízející služby v okolí. Tato reklama byla součástí informací o místních službách distribuovaných ve vchodech bytových domů v okolí podniku. Efekt tohoto opatření je sporný.

Lékárna také zákazníkům dává vlastní reklamní předměty zdarma v rámci nákupu. Jedná se zejména o nákupní tašky s logem lékárny a lékárníčky do auta. Aktivně je prováděna podpora prodeje pomocí POS a POP materiálů. Na rozmístění zboží v prodejně se podílí odborníci od jednotlivých výrobců léčiv. Zaměstnanci pak mají v popisu práce měnit obsah vitrín tak, aby odpovídal ročnímu období, akčnímu zboží a zboží, u kterého je potřeba zvýšit obratovost zásob.

3.3.2 Analýza prodeje

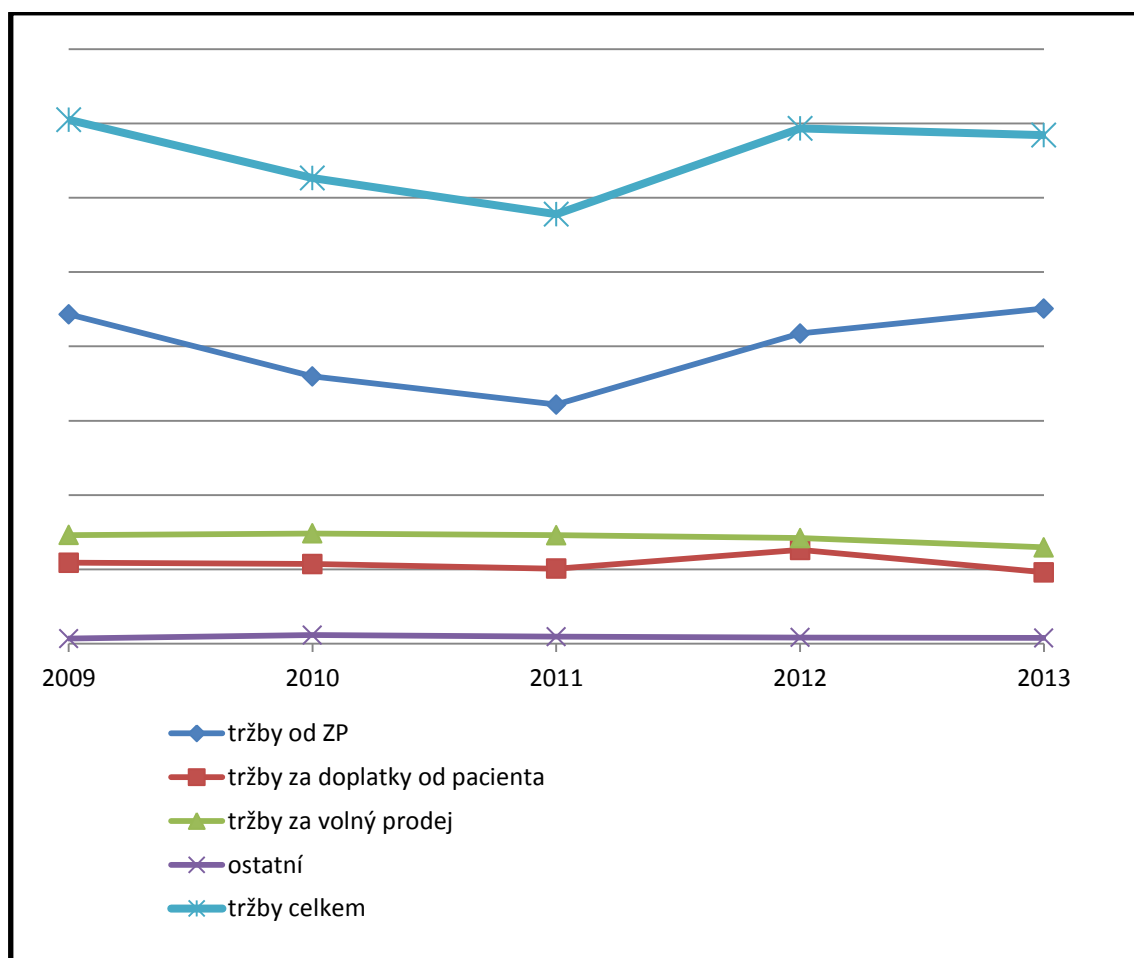
Vývoj počtu obslužených receptů v posledních pěti letech je zobrazen v Grafu 6. Vzhledem k citlivosti údajů jsou hodnoty vyjádřeny pouze v reálných proporcích bez uvedení konkrétních hodnot. Pro účel analýzy jsou však takto zpracovaná data zcela dostačující. Z uvedeného grafu vyplývá, že počet přijatých receptů se v průběhu let snižoval, zatímco příjem zdravotních poukazů mírně rostl. Pro lékárnu by však klesající počet receptů měl být varovným signálem a motivací pro změnu přístupu k zákazníkům.



Graf 6 Vývoj počtu přijatých receptů a zdravotních poukazů

Na Grafu 7 je znázorněn vývoj tržeb v období posledních pěti let. Zde výkyvy u některých ukazatelů nemusí být způsobeny změnou poptávky, ale i celkovou zdravotní politikou státu. Zajímavá je situace mezi lety 2012 a 2013, kdy došlo ke snížení doplatků od pacienta, ale zároveň k růstu úhrad od pojišťovny. Přitom tyto dva faktory jsou navzájem provázány. Tržby za volný prodej jsou pak viditelně menší než tržby z prodeje na recept. To je jasným signálem o důležitosti prodeje hrazených pojišťovnou. Pozitivním zjištěním zůstává, že tržby z volného prodeje zůstávají v konstantní výši. Změnou komunikační strategie v této oblasti by bylo dobré vývoj překlopit do růstové fáze.

Při srovnání obou grafů lze zjistit, že snižující se počet receptů vykryvá v tržbách zvýšení tržeb za zdravotní poukazy. To je pozitivní zjištění, nicméně je v dalších letech nezbytné redukovat pokles přijatých receptů.



Graf 7 Vývoj tržeb lékárny

Analýzou ziskovosti jednotlivých skupin výrobků není předmětné se zabývat, poněvadž marže je stanovena dle předpisu SÚKL a fixní náklady jsou pro všechny skupiny výrobků stejné.

3.4 SWOT analýza

V této kapitole bude provedena analýza vnějšího a vnitřního prostředí firmy na základě silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Na základě přehledu jednotlivých faktorů budou informace seříděny tak, aby dávaly lepší představu o tom, zda je nutné komunikační strategii společnosti měnit či nikoliv.

3.4.1 Silné stránky

- Vzdělání zaměstnanců
- Zkušenosti a loajalita zaměstnanců
- Nízké provozní náklady
- Síť stálých zákazníků
- Tradiční a zavedená společnost
- Členství v Družstvu lékáren

3.4.2 Slabé stránky

- Nedostatek kapitálu pro další rozvoj
- Nižší známost značky
- Vysoká citlivost na legislativní změny
- Menší flexibilita pracovníků vlivem jejich vyššího věku

3.4.3 Příležitosti

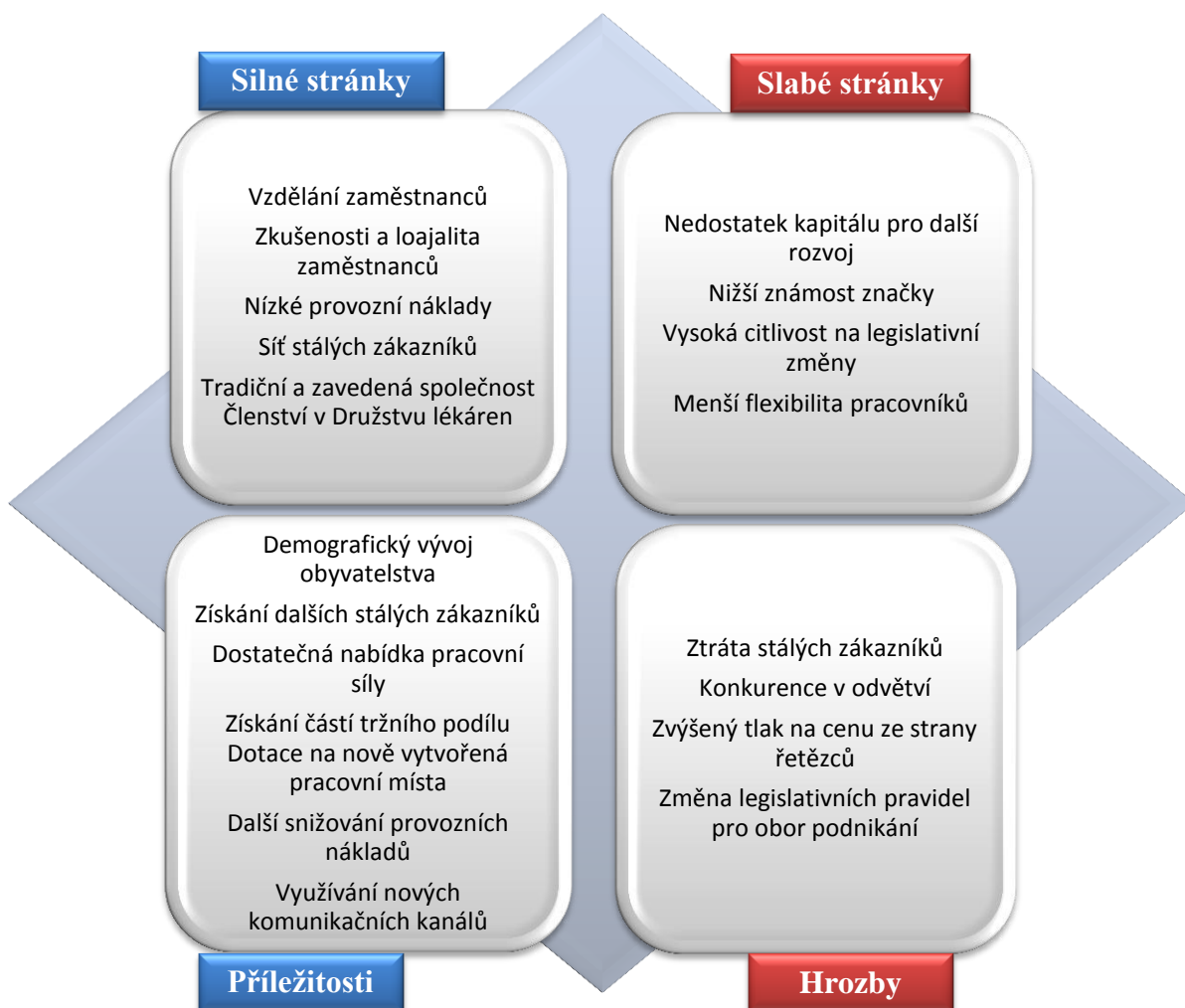
- Demografický vývoj obyvatelstva v lokalitě
- Získání dalších stálých zákazníků
- Dostatečná nabídka kvalifikované pracovní síly
- Získání částí tržního podílu velkých hráčů
- Zisk dodavatelského kontraktu pro některá zdravotnická zařízení
- Dotace na nově vytvořená pracovní místa
- Další snižování provozních nákladů
- Využívání nových komunikačních kanálů

3.4.4 Hrozby

- Ztráta stálých zákazníků
- Konkurence v odvětví
- Zvýšený tlak na cenu ze strany řetězců
- Změna legislativních pravidel pro obor podnikání

3.4.5 Návrh jednotlivých strategií

Jednotlivé prvky jsou pro přehlednost zobrazeny v Tab. 1. Na jejím základě je nutné nyní navrhnout takovou strategii, aby byly co nejvíce využity silné stránky a příležitosti a největší možnou měrou eliminovány slabé stránky a hrozby.



Tab. 1 Matice SWOT analýzy

Na základě znalosti vnějšího a vnitřního prostředí podniku shrnuté do SWOT analýzy je možné nalézt optimální cíle pro budoucí rozvoj podniku. Pro firmu by mělo být klíčové využití silných stránek a eliminace hrozeb. Za hlavní cíle lze tedy stanovit rozvíjení sítě stálých zákazníků, upevňovat spolupráci s Družstvem lékáren, využít změny legislativních pravidel ve svůj prospěch a redukovat tak ztrátu zákazníků. Konkrétní kroky k naplnění cílů jsou uvedeny po provedení vlastního průzkumu v kapitole Vlastní návrhy.

3.5 Vlastní průzkum

Pro efektivní analýzu zákaznických přání byl aplikován marketingový průzkum, který probíhal v níže popsané podobě v první čtvrtině roku 2014.

3.5.1 Časový harmonogram průzkumu

Na základě pravidel projektového managementu byl zvolen časový plán pro vlastní průzkum tak, aby byl zajištěn časový soulad všech činností a dostatek času na získaná opatření. Postup jednotlivých aktivit je přehledně uveden v Tab. 2.

Označení	Aktivita	Doba trvání
1	Přípravná fáze dotazníkového šetření	20.12.2014 - 25.1.2014
1a	Příprava dotazníku	20.12.2013 - 5.1.2014
1b	Focus groups	5.1.2014 - 7.1.2014
1c	Rozhovor s expertem	7.1.2014 - 8.1. 2014
1d	Pilotáž	8.1.2014 - 25.1. 2014
2	Vlastní průzkum	1.2. 2014 - 20.3. 2014
3	Zpracování a analýza informací	20.3. 2014 - 10.4. 2014
4	Návrhy opatření na základě průzkumu	10.4. 2014 - 30.4. 2014

Tab. 2 Časový harmonogram průzkumu

S největší časovou náročností bylo počítáno u samotného průzkumu, aby byla zajištěna data od dostatečného počtu respondentů. Ten je totiž hlavním faktorem pro zajištění vypovídací hodnoty průzkumu. Pro zpřehlednění postupu jednotlivých činností byl proces shrnut do schématu na Obr. 7.



Obr. 7 Postup vlastního průzkumu

3.5.2 Charakteristiky průzkumu

Pro dotazování byli vybráni náhodní návštěvníci lékárny. Tato volba byla provedena z důvodu charakteru podnikání a skutečnosti, že většina zákazníků jsou z okolí podniku. Zákazníci navštěvující lékárnu jsou také nejlepším indikátorem pro stanovení komunikační strategie. Jejím středobodem jsou totiž právě oni. Klíčem pro získání dat s dobrou vypovídací hodnotou bylo zachovat strukturu respondentů takovým způsobem, aby co nejvíce odpovídalo realitě.

Sběr dat byl pak realizován pomocí tištěných dotazníků. Tato metoda je náročnější na zpracování, nicméně vzhledem k charakteru poskytované služby nebylo možno použít elektronické formy.

Dotazník byl sestavován na základě vyhodnocení analýz obsažených v této diplomové práci. Součástí byla také diskuse s majitelem, aby bylo možné pochopit limitní faktory tohoto podnikání, finanční možnosti a další faktory nezbytné pro orientaci v problematice. Hlavními informacemi byla současná podoba komunikačního mixu a zkušenosti s chováním zákazníků. Po této úvodní fázi byla složena skupina spolupracovníků a brainstormingovou metodou byly kladeny návrhy na možné otázky. Po sestavení prvotní podoby dotazníku (pilotní verze) byla dána k dispozici zákazníkům a jejich připomínky byly začleněny do konečné podoby dotazníku. Jeho finální podoba je uvedena v kapitole Přílohy.

Struktura otázek byla složena ze tří částí. První část byla použita pro K-Means segmentační analýzu, kdy za hlavní kritéria byla zvolena věk a průměrná útrata za 1 den. Ta byla vypočítána z dotazu frekvence návštěvy lékárny a průměrná týdenní útrata. V rámci kvantitativních otázek pak byl kladen důraz na preference jednotlivých spotřebitelů a v poslední části na kvalitativní průzkum možností zlepšení poskytovaných služeb. Podle jednotlivých částí byl volen také druh otázek a to takovým způsobem, aby co nejlépe odrážely realitu.

Vzhled dotazníku nebyl brán jako příliš důležité kritérium, protože se nejednalo o elektronický dotazník. Volba padla na černobílé provedení z důvodu úspory nákladů na tisk.

3.5.3 Analýza dotazníku

Po ukončení sběru dat bylo přistoupeno k analýze informací. Celem bylo dotázáno 314 respondentů. Nejprve museli být data převedena do elektronické podoby, následně rozdělení do shluků pomocí softwarového nástroje SPSS a dále posouzen nejdůležitější segment zákazníků. Na základě simulace v programu bylo zvoleno pro segmentaci 5 shluků, protože při tomto počtu jednotlivé shluky nejlépe odpovídali popisu zákaznických skupin, jak je uvedli zaměstnanci lékárny. Rozdělení bylo provedeno dvoudimenzionálně, tedy dle kritérií věk a útrata za den. Tyto faktory se zdály být pro tento druh segmentace nejvhodnější a to z důvodu, že nejlépe odráží

rozdílnost segmentů. Věk jako kritérium pro nákupní návyky ve volném prodeji a pro preferenci komunikačních kanálů. Velikost útraty pak jako faktor vyjadřující důležitost segmentu. Jednotlivé skupiny s jejich nejtypičtějšími charakteristikami jsou uvedeny v Tab. 3. Pro jednotlivé shluky jsou směrodatné následující charakteristiky.

- Shluk č. 1 – starší zákazníci, nízká útrata, převažující cenové hledisko.
- Shluk č. 2 – staří kolem šedesáti let, závažné nemoci, vysoká útrata.
- Shluk č. 3 – mladší zákazníci, nízká útrata.
- Shluk č. 4 – převážně starší zákazníci, vyšší útrata, časté návštěvy lékárny.
- Shluk č. 5 – extrémně vysoká útrata, věk kolem šedesáti let.

	shluk				
	1	2	3	4	5
věk	66	55	32	63	64
utracená částka za den	15,039	240,000	13,901	76,782	323,334

Tab. 3 Centroidy pro jednotlivé shluky

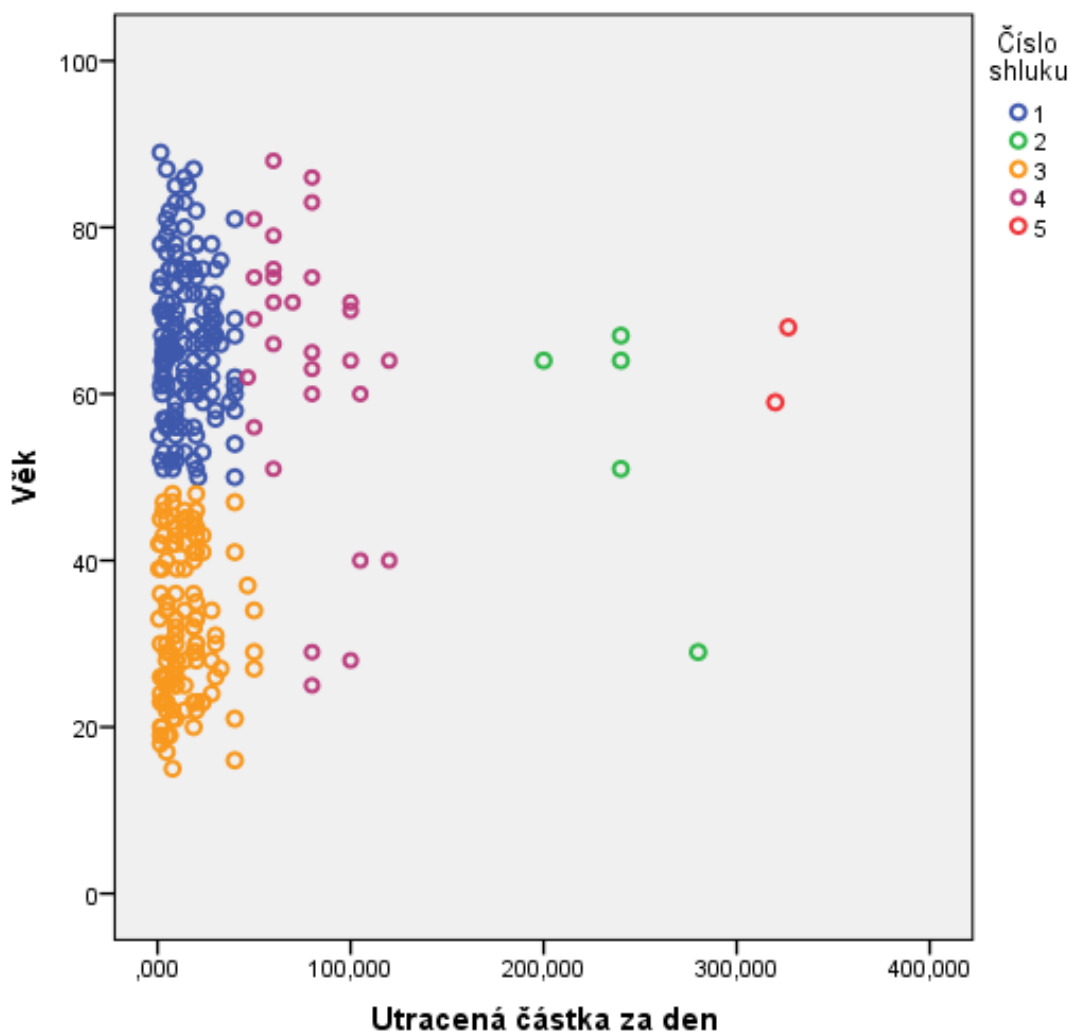
V Tab. 4 je zobrazena absolutní četnost dat v daném shluku. To definuje velikost jednotlivých segmentů a v kombinaci s charakteristickou útratou (informace obsažena v Tab. 3) zejména jejich důležitost. Nejvíce čtené jsou shluky č. 1 a 3, nejméně pak shluk č. 5. U třetího může být zkreslujícím faktorem skutečnost, že mladší zákazníci jsou ochotnější spolupracovat při vyplňování dotazníků. Proto je pravděpodobné, že velikost shluku č. 3 je ve skutečnosti menší. Z uvedeného vyplývá, že nejdůležitější segment zákazníků jsou starší lidé s nízkou průměrnou útratou. Dalším důležitým faktem pro volbu prvního segmentu je situace, kdy většina zákazníků z tohoto segmentu využívá nákupu léků na recept. To zkresluje jejich skutečnou útratu, která je subjektivně nižší než kolik obratu lékárně skutečně přinášejí v rámci úhrady léků pojišťovnou. Faktory pro výběr segmentu 1 jsou tedy vysoký podíl zákazníků a jeho vysoká důležitost, která není zcela zohledněna v rámci informace o průměrné útratě.

U těchto zákazníků je očekáván vysoký tlak na cenové hledisko ve spojitosti s volbou lékárny a produktu. Toto tvrzení je však nutné podložit analýzou dalších částí dotazníku ve vztahu k tomuto segmentu.

Shluk č.	1	158,000
	2	5,000
	3	120,000
	4	29,000
	5	2,000
Platné data		314,000
Chybějící data		0,000

Tab. 4 Počet dat v každém shluku

Rozložení všech dat a oblasti jednotlivých segmentů ukazuje Graf 8. Z uvedeného je zřejmé, že nejvíce převažují zákazníci s malou denní útratou a také skutečnost, že větší část zákazníků představují starší lidé. Uvedený průzkum tedy ukazuje pravdivá data, protože lze tvrdit, že platí spojitost starší lidé – více nemocí – vyšší útrata za léčiva.

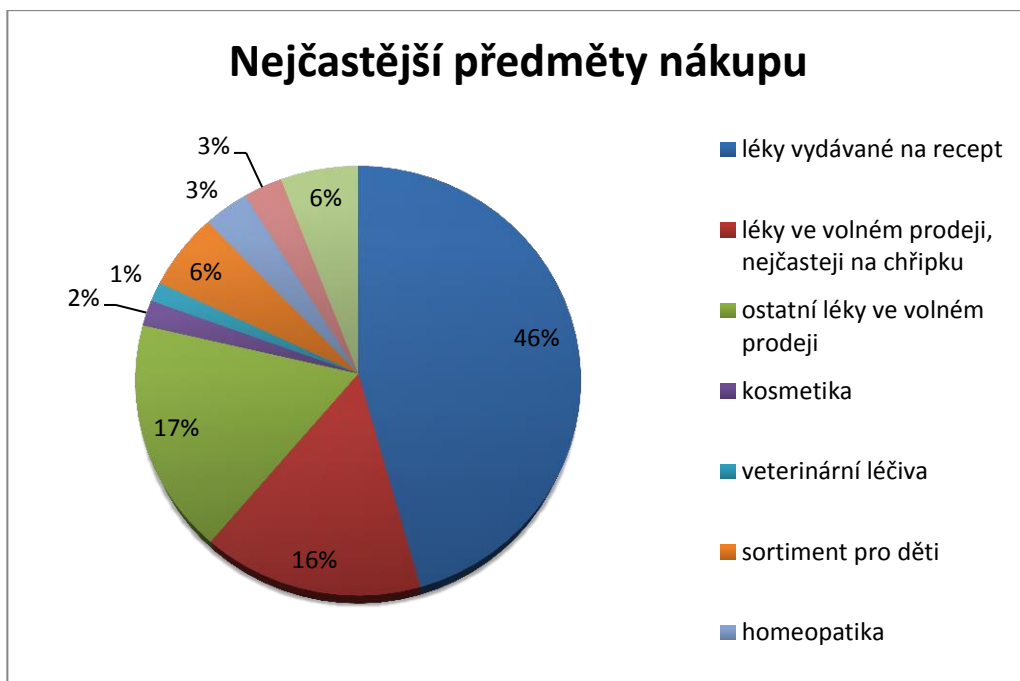


Graf 8 Rozložení dat a oblasti jednotlivých shluků

3.5.4 Vyhodnocení prvního segmentu

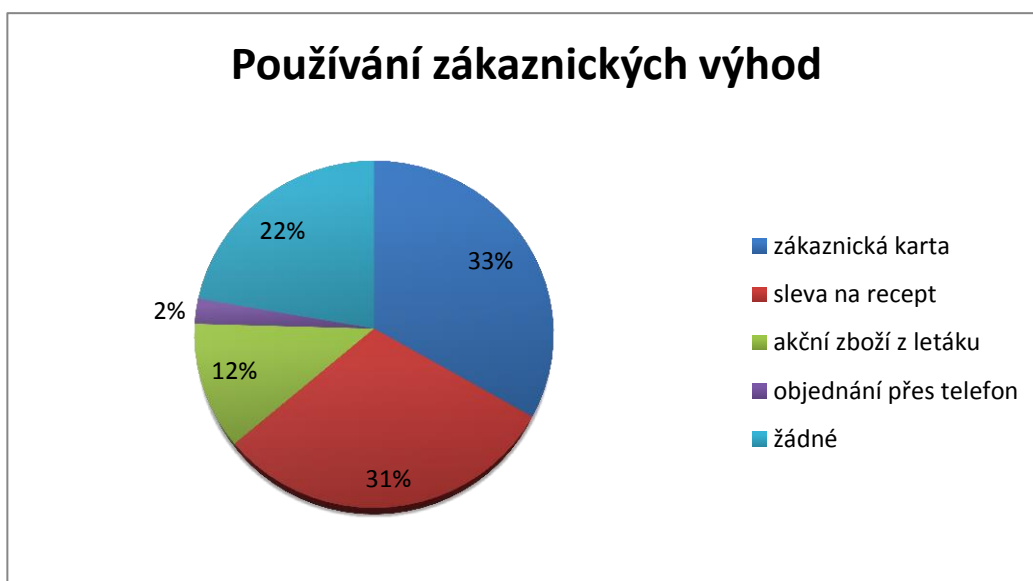
Pro první shluk bylo provedeno posouzení i ostatních částí dotazníku, aby bylo možné optimálně navrhnout komunikační strategii pro tento segment. Výsledky z průzkumu jsou uvedeny na následujících grafech.

Graf 9 znázorňuje rozdělení produktů podle toho, jak často se stávají předmětem nákupu zákazníky. Z uvedeného je zřejmé, že rozdělení odpovídá struktuře tržeb, které byly zmíněny v analytické části. Důraz by měl být tedy kladen zejména na léky vydávané na recept. Volný prodej obecně nepředstavuje pro firmu tak důležitý zdroj příjmů.



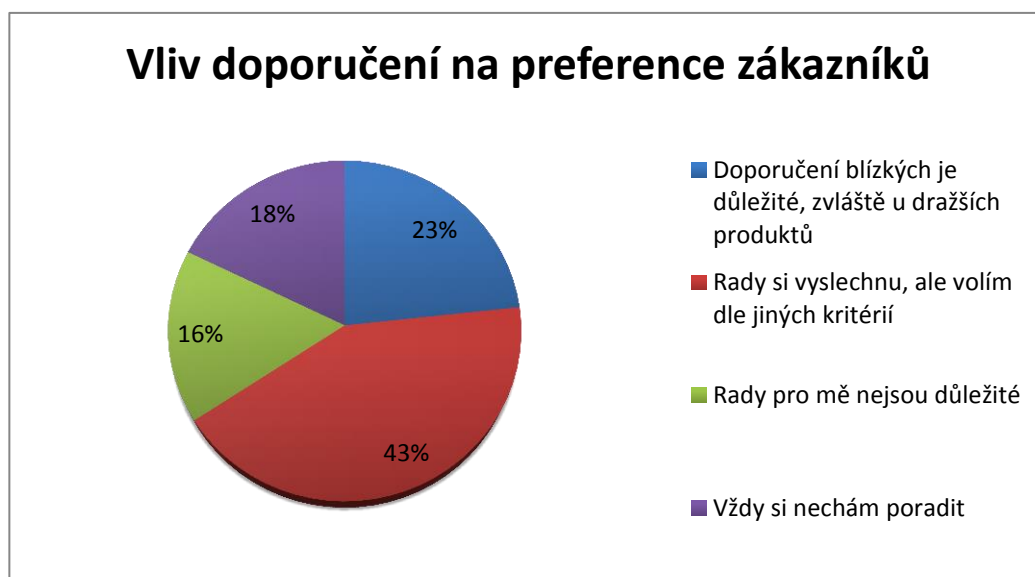
Graf 9 Předměty nákupu zákazníků

Na Grafu 10 je znázorněna preference používání zákaznických výhod. Z uvedeného vyplývá, že nejvíce využívané jsou zákaznické karty a také slevy regulačního poplatku. Redukce úhrady však nelze zahrnout do budoucí komunikační strategie, protože poplatek bude k 1. 1. 2015 zrušen. Preferenci akčního zboží z letáku využívá již méně zákazníků. Vzhledem k situaci, kdy většinu tržeb tvoří léky vydávané na recept, není tento druh slev pro řešený podnik vhodný.



Graf 10 Preference zákaznických výhod

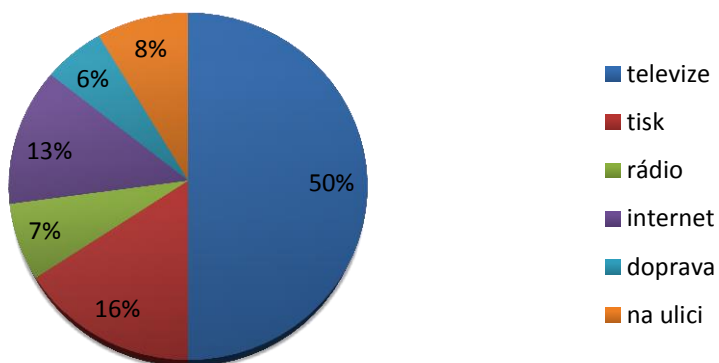
Zákazníci v drtivé většině případů vypověděli, že v rozhodování kladou důraz na radu a doporučení lékárníka. Ze zkušeností personálu však vyplývá, že nejdůležitějším faktorem pro rozhodování je cena. Proto je nutné brát v potaz zejména cenové hledisko. Doporučení však nelze podceňovat zejména jako příležitost pro použití nových komunikačních kanálů jako je například internet. Jednak z toho důvodu, že čím dál větší část cílové skupiny bude internet využívat a také proto, že v jiných skupinách populace je již velmi rozšířen. To je potenciálem u 23 % respondentů, kteří využívají rady blízkých k rozhodnutí o nákupu. [5]



Graf 11 Vliv doporučení na preference zákazníků

Respondenti vypověděli, že nejvíce na ně působí reklama přenášená prostřednictvím televize, jak ukazuje Graf 12. V možnostech lékárny není zaplatit televizní reklamu, a také to vzhledem k lokálnímu charakteru podniku a druhu podnikání nedává smysl. Zajímavé však může být nastavit komunikační strategii volného prodeje léčiv v koordinaci s reklamou na konkrétní přípravky, která právě probíhá ve sdělovacích prostředcích. Podpora prodeje může být uskutečněna zejména formou POS a POP materiálů v prostorách prodejny.

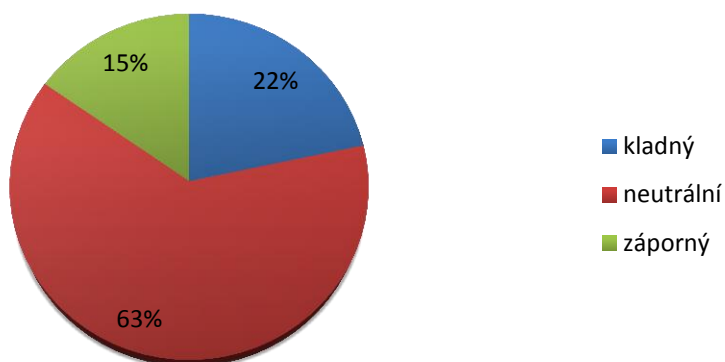
Místo největšího působení reklamy



Graf 12 Nejefektivnější komunikační kanály

Cílový segment zákazníků ani v současnosti příliš nepoužívá internet. Proto internet není silným komunikačním kanálem, ani co se týče inzerce ani ve vztahu k diskuzním fórům. Uvedené skutečnosti ukazují Graf 12 a 13. Současný vývoj však naznačuje, že by v budoucnu i starší generace mohla více využívat tento komunikační kanál. Pro firmu se tak stává internet příležitostí, kterou by mohla využít na poli komunikace se zákazníky.

Vztah k internetovým diskuzím



Graf 13 Vztah zákazníků k internetovým diskuzím

Otevřené otázky týkající se kvality poskytovaných služeb skončili zjištěním, že zákazníci v tomto segmentu zajímá především cena, v menší míře pak kvalita poskytovaných služeb a produktů. V otevřených otázkách se objevovaly odpovědi pouze týkající se ceny. Některým zákazníkům vadily rozdílné ceny přípravků v různých lékárnách, což je ale určeno současným legislativním rámcem tohoto podnikání. Graf 14 poukazuje na situaci, kdy většina zákazníků je s úrovní služeb spokojena. Problém reexportu léků (alespoň dle vnímání zákazníka) neměl vliv na snížení kvality péče.



Graf 14 Vnímání kvality na trhu léčiv

Z marketingového průzkumu vyplývá, že hlavním předmětem zájmu by v komunikační strategii měli být starší lidé, kteří průměrně neutratí příliš mnoho peněz. Segment je atraktivní zejména tím, že většina zákazníků využívá nákup léků na recept. Proto většina tržeb realizovaných tímto segmentem jsou hrazeny zdravotní pojišťovnou. Hlavním kritériem výběru je především cenové hledisko. Lékárna by se měla zaměřit především na spolupráci s blízkými zdravotnickými zařízeními, a to zejména inzercí v jejich blízkosti, pomocí word of mouth a zavedením vhodných výhod pro prodej na recept. Prodej tohoto sortimentu obecně by měl být středobodem budoucí strategie. Vhodná je také koordinace umístění POS materiálů s televizní reklamou na konkrétní produkty.

4 Vlastní návrhy řešení

Cílem návrhu vlastního řešení je vytvořit komunikační strategii takovým způsobem, aby odpovídala aktuální situaci firmy a jejím budoucím potřebám. Situace podniku je rozebrána v analytické části práce. Na základě vlastního průzkumu byl vybrán cílový segment, jehož požadavkům by měla forma komunikačního mixu odpovídat.

Změnou komunikační strategie chce společnost docílit rozvoje sítě stálých zákazníků, zvýšit objem tržeb jak u léků na recept, tak ve volném prodeji. Výsledkem marketingového průzkumu a vnitřní analýzy je zjištění skutečnosti, že klíčový je pro společnost prodej léků na recept. Komunikační strategie by tedy měla být navržena tak, aby cestu do této lékárny našlo více zákazníků z okolních zdravotnických zařízení, kteří potřebují výdej léků na recept. V rámci této návštěvy zákazníka by se měl podnik snažit zvednout prodej volně prodejných léků a doplňkového prodeje. Cesta tedy znamená nikoliv zvýšení počtu návštěv, ale zvýšení průměrné útraty zákazníků.

V koordinaci s těmito požadavky by cílem mělo být zvýšení známosti značky s důrazem na její tradici a také zvýraznění členství v Družstvu lékáren a toto povědomí se snažit šířit zejména v rámci získávání zákazníků z blízkých zdravotnických zařízení. Přehled stanovených cílů s veličinami stanovenými pro jejich měření jsou uspořádány v Tab. 5.

Cíl	Měřená veličina	Cílová hodnota veličiny	Doba pro splnění cíle
Zvýšení tržeb u skupiny léků vydávaných na recept	Poměr budoucí tržby/ stávající tržby [%]	nárůst o 10%	2 roky
Zvýšení tržeb u volně prodejných léků a doplňkového sortimentu	Poměr budoucí tržby/ stávající tržby [%]	nárůst o 5%	2 roky
Zvýšení útraty za jeden nákup	Poměr budoucí průměrné útraty za nákup/ současná průměrná útrata za nákup tržby [%]	nárůst o 5%	2 roky
Zvýšení počtu členů věrnostního programu	Poměr budoucí počet členů/ stávající počet členů	nárůst o 15%	2 roky

Tab. 5 Cíle změny komunikační strategie

4.1 Sestavení mediálního mixu

Mediální mix by měl být sestavován s důrazem na cílový segment zákazníků, tedy starší osoby většinou důchodového věku, jejichž hlavní motivací nákupu je nízká cena v druhém sledu kvalifikovaná rada lékárníka. Specifika tohoto segmentu byla uvedena v kapitole 5. 3. 1. Hlavním cílem mediálního mixu je splnit požadavky kladené na komunikační strategii s přihlédnutím k výsledkům SWOT analýzy. Limitním faktorem pro podobu komunikačního mixu je zejména omezené množství financí, které jsou pro změny k dispozici.

4.1.1 Venkovní reklama

Většina prvků tohoto druhu reklamy je příliš nákladná a také by správně neplnila cíle kladené na komunikační strategii. Vhodným prvkem pro účely lékárny U lázní jsou však systémy navigačních cedulí, které by značili cestu od blízkých zdravotnických zařízení směrem k lékárně. Tímto způsobem by podnik upozorňoval na svoji přítomnost a nabízel by svoje služby zákazníkům. Potenciál tohoto opatření je zejména v získání nových stálých zákazníků.

Náklady na tento druh reklamy by mohli být asi 20 000 Kč za výrobu a instalaci cedulí v počtu 4 kusů. Výhodou je, že se jedná o dlouhodobé opatření s malým opotřebením. Efektivita je měřitelná v rámci celkových nákladů v poměru ke změně tržeb.

4.1.2 Internet

S přihlédnutím k omezeným prostředkům, které má podnik k dispozici k úpravě komunikačního mixu je prostředí internetu vhodné pro efektivní nízkonákladové akce. I přes nízkou preferenci je tento druh marketingové komunikace potenciálem, protože internet oslovuje stále větší podíl starších lidí v populaci. Prezentace pomocí internetových stránek se pak stává takřka nutností. Kromě základních sdělení by sloužili k informování o slevových akcích, které by byly vhodně provázány s informacemi o

zdravém životním stylu, prevence proti onemocněním nebo důležitosti některých doplňků stravy.

Facebook

Významný potenciál Facebook profilu skýtá doporučení dalším osobám. Tato součást mediálního mixu by cílila na vybraný segment právě pomocí doporučení od spřízněných osob. Nelze však opomenout i potenciál rozvoje využívání sociálních sítí v budoucnu cílovou skupinou zákazníků. Obsahem internetové prezentace by mohli být články týkající se zdravého životního stylu a informace o aktuální akční nabídce, která by byla tematicky vybírána k těmto článkům. Jako příklad lze uvést období chřipkové epidemie, kdy by profil mohl poskytovat informace jak se jí nejúčinněji bránit a v rámci těchto informací by byla vytvořena akční nabídka na doplňky stravy podporující imunitní systém.

Výhodou této části komunikačního mixu jsou velmi nízké náklady na zřízení i malé provozní náklady. Zaměstnancům by museli být předány základní informace ohledně efektivního fungování tohoto nástroje. Zbytek požadavků představuje zvýšené pracovní vytížení zaměstnanců, které však není natolik velké, aby došlo ke snížení kvality ostatních procesů, případně vedlo k přesčasům.

Vzhledem k velikosti podniku by aktualizace profilu Facebook zajišťovali všichni zaměstnanci, kdy každý z nich by mohl přispět svými nápady k jeho dobrému fungování.

Internetové stránky a E – shop

Internetová prezentace pro cílovou skupinu zákazníků nepředstavuje v současnosti nejvyužívanější komunikační kanál. Představuje však příležitost, jak je v budoucnu možné oslovit tento zákaznický segment. Pomocí volně dostupných šablon budou vytvořeny jednoduché internetové stránky obsahující základní informace jako je otevírací doba, fotografie prodejny, kontakt a v rámci ostatních částí mediálního mixu také aktuální akční nabídka. Webová adresa bude umístěna na informačních směrových tabulích. Zprovoznění internetové prezentace bude mít za úkol současný správce

informačního systému. Při použití některé z šablon nepředstavují náklady na zřízení stránek významnou nákladovou položku.

Pokud by se osvědčily akce inzerované pomocí profilu Facebook nebo direct mailu, může být přistoupeno k vytvoření E – shopu v rámci již existujících internetových stránek. Tato část je však s přihlédnutím na saturaci trhu velmi diskutabilní a jeho vytvoření by bylo závislé na úspěšnosti prodeje akčního zboží. Již teď je ale zřejmé, že E – shop by musel inzerovat pouze omezené množství zboží. Z hlediska kapitálových a personálních možností podniku by totiž nebylo možné nabízet za výhodné ceny celý sortiment zboží jako velké internetové obchody.

Direct mail

Jak ukázal vlastní průzkum, věrnostní programy jsou u cílové skupiny zákazníků velmi oblíbeny. V rámci zkvalitňování komunikačního mixu by měl být věrnostní program doplněn o zasílání obchodních sdělení pomocí mailu. Četnost a relevantnost těchto sdělení musí být navržena tak, aby se u zákazníků nestala nevyžádanou poštou. Koncept musí zaujmout svojí jednoduchostí. Informace v něm musí poskytovat zákazníkům přidanou hodnotu, zejména v oblasti péče o vlastní zdraví a informovanosti o účincích zdravotnických přípravků.

Je jasné, že pomocí tohoto nástroje je podnik schopen oslovit pouze menší část cílové skupiny, pokud však nabídka bude dostatečně cenově atraktivní, je zde šance na úspěch. Akce by měly být provázané s Facebook profilem, a direct mail by byl doplnění informačního kanálu pro zákazníky, kteří jsou členy věrnostního programu.

Na poskytování této služby se budou podílet všichni zaměstnanci lékárny a bude realizována průběžně s aktualizací Facebook profilu. Maily budou posílány zhruba 4 krát až 5 krát ročně. Na základě úspěšnosti prvních dvou akcí bude rozhodnuto o pokračování nebo ukončení této části mediálního mixu. Efektivnost akce bude měřena na základě počtu zákazníků zařazených ve věrnostním programu, kteří se rozhodli na základě vytvořené akce navštívit lékárnu.

4.1.3 Indoor

Tato část komunikačního mixu je pro řešený segment zákazníků zcela zásadní. Hlavním typem zákazníka je člověk, který po navštívení zdravotnického zařízení vyhledá blízkou lékárnu, která má známou značku symbolizující nízkou cenu. Zde nakoupí potřebný produkt a v rámci tohoto nákupu uskuteční také koupi doplňkových produktů jako ostatní léky ve volném prodeji nebo doplňků stravy.

Základním pilířem změny strategie by mělo být posílení role značky v interiéru a exteriéru prodejny. Tradičně používané logo by mělo být doplněno dalšími barevnými prvky a exteriér prodejny upraven tak, aby tvořil jeden kompaktní celek. Návrh změny interiéru prodejny pak provádět takovým způsobem, aby byly co nejvíce zvýrazněny silné stránky podniku jako je tradiční a zavedená společnost a členství v Družstvu lékáren, a aby vytvořil co nejlepší zázemí pro zavedení prvků merchandisingu. Ty by pak byly rozmístěny nejenom podle zájmů farmaceutických firem, ale zejména na základě právě probíhajících sezónních akcí vytvářených lékárnou samotou. Lékárnou. V návrhu by měl být také kladen důraz na vzhled, který by odpovídal strategii nastolenou Družstvem lékáren. Design by měl ztělesňovat tradici a zkušenosti v oboru, kterými podnik disponuje.

Změnu prostředí prodejny bude provádět specializovaný architektonický ateliér, změnu nábytku pak realizační firma, která bude vybrána na základě tendru. Náklady se budou lišit v závislosti na množství a velikosti změn, předpokládané akceptovatelné výdaje jsou asi 80 000 Kč.

Indoor media v tomto případě představují inzerci přímo ve zdravotnických zařízeních, která by měla za cíl posílit roli značky, upozornit na zákaznické slevy a výhodnou polohu lékárny.

Návrh a vyhotovení reklamních tabulí bude zadáno reklamní agentuře. Tabule s informací o poloze, otevírací době a zákaznických slevách ve velikosti formátu A2 bude umístěna do východů a čekáren těchto zdravotnických zařízení. Instalace

informačních cedulí bude umožněna díky dobrým vztahům s těmito organizacemi a za platbu přiměřeného nájemného.

4.1.4 Podpora prodeje

V rámci této části komunikačního mixu by se lékárna měla zaměřit na rozvoj věrnostního programu a vytváření doplňkových služeb pro jeho členy. V praxi to znamená zvýšení počtu zákazníků zařazených a zejména opakovaně využívajících věrnostní program.

Lékárna tento prvek podpory prodeje již v současné době využívá, v budoucnosti jde především o doplnění programů vázajících se na členství pro zvýšení jeho lákavosti. Tímto způsobem by došlo i k zvýšení atraktivity návštěvy zkoumané lékárny. Mezi další výhody by v souladu se strategií Družstva lékáren mohly být distribuovány zkušební vzorky, testy na celiakii a podobně. Nositelem této činnosti by byli zaměstnanci lékárny. Vzhledem k fungování služby v současnosti se nejedná o nákladově náročnou změnu. Proveditelnost této změny je tedy vcelku bezproblémová.

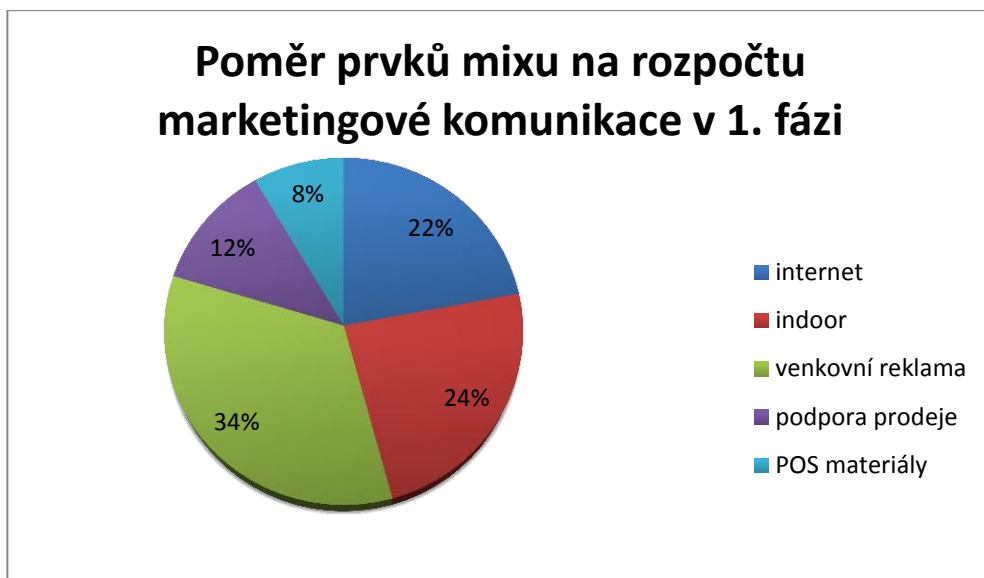
4.2 Zavádění nového komunikačního mixu

V Tab. 6 je uveden přehled nákladů na jednotlivé prvky komunikačního mixu. Hodnoty jednotlivých položek jsou vytvořeny na základě odhadu majitele a zkušeností řešitele s jiným investičním projektem. Vzhledem k omezeným možnostem výdajů na komunikační mix postačuje jednoduchý přehled nákladů, který bude nutné pro změnu marketingové komunikace investovat.

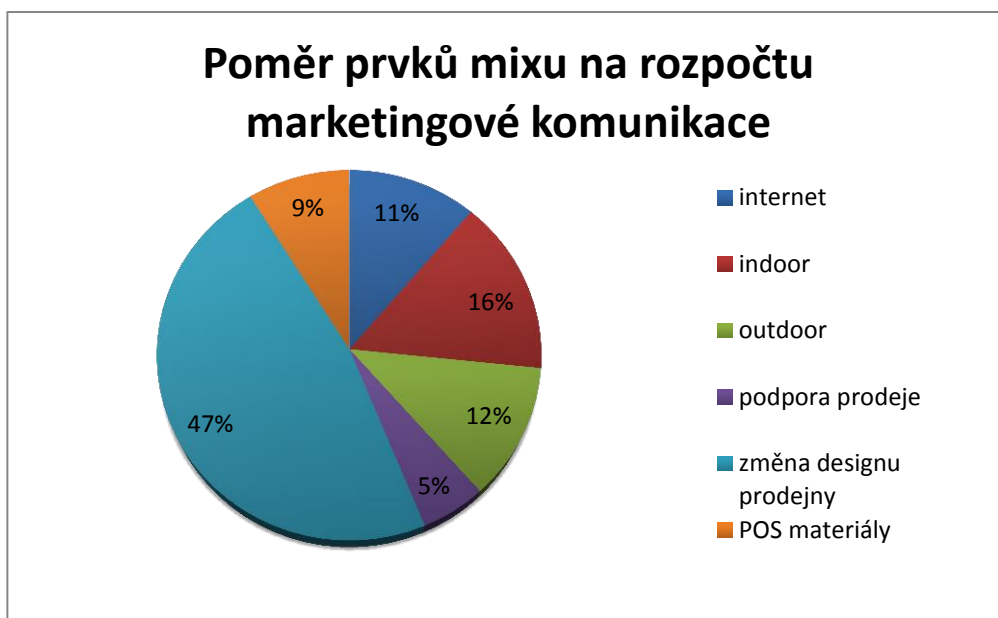
Prvek komunikačního mixu	Personální zdroje	Výrobní náklady [Kč]	Roční provozní náklady [Kč]
Směrové tabule	reklamní agentura	20 000	0
Internetové stránky	IT podpora	10 000	1 000
FB profil	zaměstnanci	0	0
Direct mail	zaměstnanci	0	2 000
Reklamní tabule	reklamní agentura	8 000	6 000
Změna designu prodejny	architektonický ateliér/realizační firma	80 000	0
POS materiály	zaměstnanci/reklamní agentura	0	5 000
Věrnostní program	zaměstnanci/dodavatel systému	4 000	1 000
Doplňkové služby	zaměstnanci	2 000	0
E -shop	IT podpora/ zaměstnanci	20 000	8 000
Celkem		144 000	23 000

Tab. 6 Náklady na jednotlivé části komunikačního mixu

Na Grafech 15 a 16 jsou znázorněny jednotlivé poměrové ukazatele pro dvě fáze zavádění opatření, aby byla doplněna představa o investiční náročnosti jednotlivých částí komunikačního mixu. Pro přehlednost jsou některé položky sdruženy, aby graf podával lepší přehled o struktuře nákladů. Z uvedeného je zřejmé, že největší náklady představuje změna designu prodejního místa. Pro zvolený segment zákazníků však představuje jeden z klíčových prvků komunikačního mixu. Vzhledem k investiční náročnosti výše zmíněného opatření byla implementace opatření rozdělena na 2 fáze, kdy v první fázi jsou zaváděna méně nákladná opatření a po vyhodnocení jejich úspěšnosti podnik případně přistoupí k realizaci druhé fáze. Ta se skládá z řešení internetového obchodu a již zmíněné změny vzhledu prodejny. Graf č. 16 jasně dokládá kapitálovou náročnost druhé fáze, kde dominantní položkou je změna prodejního místa.



Graf 15 Poměr částí marketingového mixu na rozpočtu v první části zavádění změn

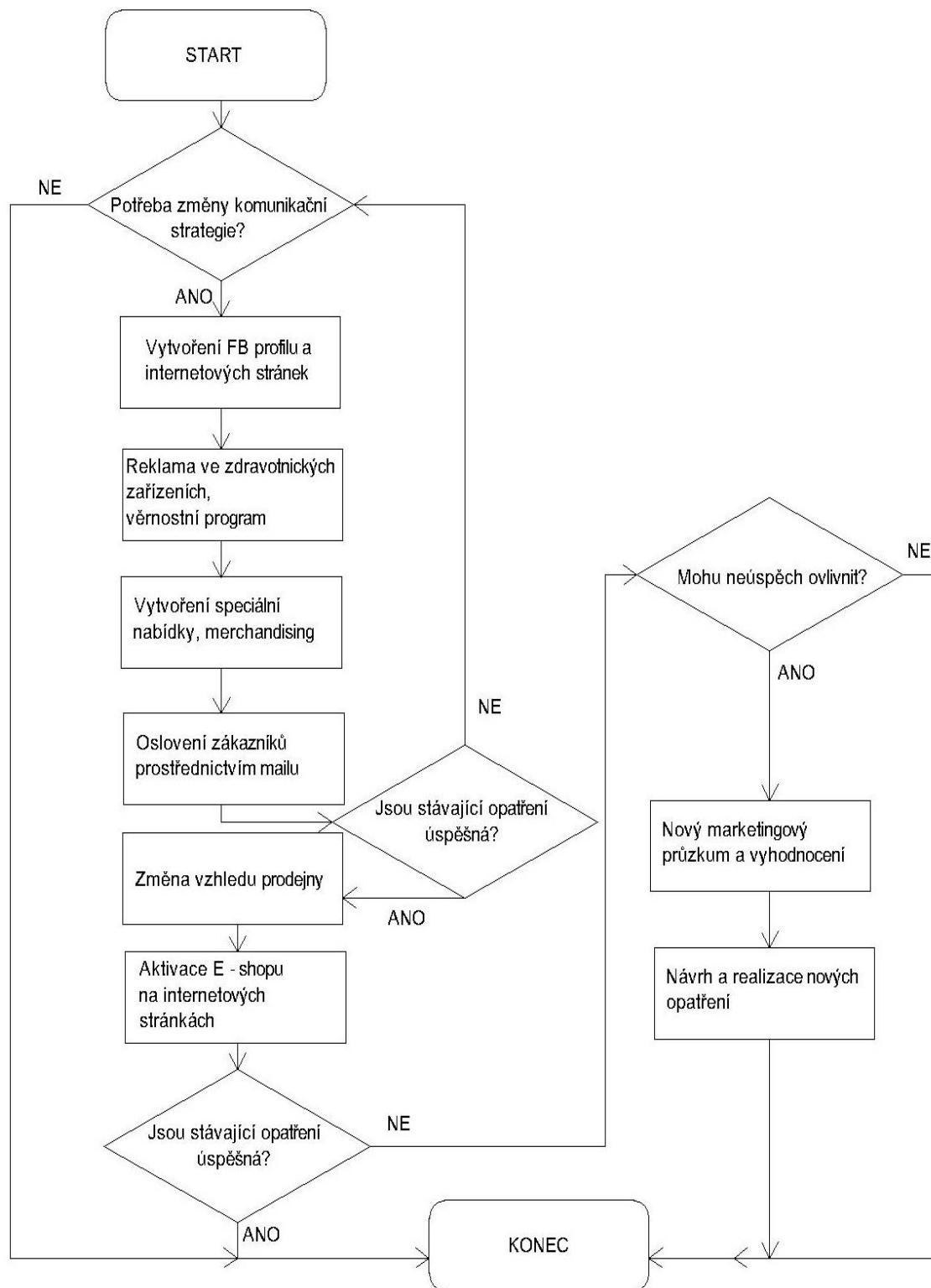


Graf 16 Celkový poměr jednotlivých druhů medií na rozpočtu marketingové komunikace

4.2.1 Aplikace nového konceptu marketingové komunikace

Pokud má být proces změny úspěšný, je třeba eliminovat jednotlivá rizika. Hlavním rizikem vzhledem k situaci podniku je neefektivní vynaložení peněz na změnu, která nepřinese kýžené výsledky. Redukce rizik spojených se změnou bude redukována jejich analýzou a přípravou nápravných opatření při výskytu určitého rizika. Na Obr. 8

je znázorněn vývojový diagram, podle kterého bude řízen proces změny komunikační strategie. [2], [18]



Obr. 8 Vývojový diagram změny komunikační strategie

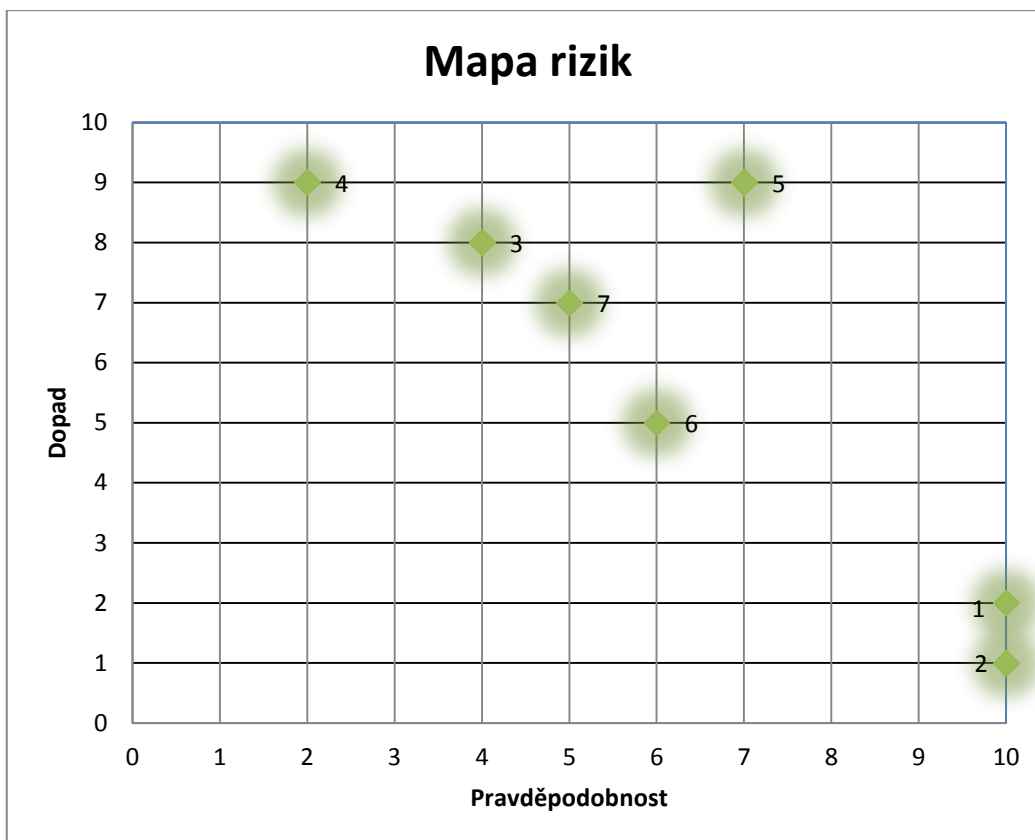
4.2.2 Rizika implementace nového komunikačního mixu

Při implementaci stanovené komunikační strategie může docházet ke vzniku určitých rizik. Každé z rizik má různou pravděpodobnost výskytu a velikost dopadu při jeho vzniku. Pro vyhodnocení celkového možného účinku rizik a potenciální hrozby je nutné kvantifikovat rizikové faktory (Tab. 7) a ty jsou pak znázorněny v mapě rizik (Graf 17). Jednotlivými riziky působící proti procesu změny jsou:

- Nezvyk zaměstnanců dělat věci jinak.
- Větší množství práce kladené na zaměstnance v souvislosti s plánovanou změnou.
- Příliš dlouhé období změny.
- Volba nevhodného systému.
- Nejistota dosažení stanovených cílů změny.
- Časová bariéra implementace změn.
- Neočekávané finanční výdaje spojené se změnou.

Označení rizika	Druh rizika	Pravděpodobnost rizika (1 - 10), 10 max	Dopad (1 - 10), 10max	Celková hodnota rizika
1	Nezvyk zaměstnanců dělat věci jinak	10	2	20
2	Větší množství práce kladené na zaměstnance	10	1	10
3	Příliš dlouhé období změny	4	8	32
4	Volba nevhodného systému	2	9	18
5	Nejistota dosažení stanovených výsledků změny	7	9	63
6	Časová bariéra implementace změn	6	5	30
7	Neočekávané finanční výdaje	5	7	35

Tab. 7 Dopad a pravděpodobnost jednotlivých rizik



Graf 17 Mapa rizik

Mapu rizik můžeme rozdělit na 4 oblasti a to: kvadrant vlevo dole obsahuje bezvýznamná rizika, kvadrant vpravo dole pak běžná rizika, vlevo nahoře pak významná rizika a vpravo nahoře kritická rizika. Z rizik zobrazených v mapě, jakožto i z bodového ohodnocení v tabulce je možné vysledovat, že kritickým rizikem je riziko č. 6, tedy nejistota dosažení stanovených výsledků změny. Pravdou ale je, že takto určené riziko v sobě zahrnuje větší množství blíže nespecifikovaných dějů, které je velmi těžké prognostikovat. [2], [18]

4.2.3 Opatření ke snížení rizik

Z mapy rizik je patrné, že bychom největší pozornost měly věnovat snižování rizik 3, 5, 6, a 7. Ty mají pro lékárnu nejzávažnější důsledky. Proti rizikům 1, 2, a 4 není třeba přijímat žádná opatření, protože nejsou pro provedení změny tak zásadní jako ostatní rizika. Ty mají závažnost dopadu i pravděpodobnost výskytu vyšší.

Příliš dlouhé období změny

Pokud by bylo období změny příliš dlouhé, změnily by se podmínky na trhu a provedený marketingový průzkum by pak neodrážel skutečnou situaci mezi zákazníky. Proto je nutné provést přípravu zaměstnanců a dobře plánovat provedení změny tak, aby nedocházelo ke zbytečným zdržením. Je dobré včas zajistit návrh a zhotovitele stovebních úprav, provést analýzu změn informačního systému a provést zaškolení zaměstnanců pro práci s novými druhy komunikačních medií.

Nejistota dosažení výsledků

Tomuto riziku se bohužel není možné zcela vyhnout. Je možné jej eliminovat prostřednictvím dobrého návrhu a vyhodnocení marketingového průzkumu. Zabránit mu však není dost dobře možné z důvodu neschopnosti předvídat některé vlivy. Můžeme však zajistit možné následky špatně předpokládaného vývoje a to vydat na nový komunikační mix pouze vyčleněné množství prostředků s určitou rezervou tak, aby případný neúspěch neohrozil chod firmy. Dále je nutné zaměstnancům dobře vysvětlit chystané změny, aby každý správně chápal svoji úlohu v chystaném procesu změny. Redukcí tohoto rizikového faktoru je také podmíněna strategie rozložení zavádění nového komunikačního mixu na dvě fáze, kdy podle úspěchu první fáze jsou přijímány další konkrétní kroky pro druhou fázi.

Časová bariéra implementace změn

Pro dodržení časového plánu je třeba stanovit přesně dobu vyhrazenou pro realizaci jednotlivých činností a jejich vzájemné návaznosti, aby byla jasná představa o celkové době trvání projektu i jednotlivých jeho částí. Riziko pramení právě z možnosti chybného počátku projektu a nesouladu prováděných změn, který zabrání kýženému multiplikačnímu efektu. Jen správné načasování a sousled jednotlivých činností zaručí správnou funkci navrhovaného projektu. Časový průběh jednotlivých prvků strategie je uveden v kapitole 5.2.4.

Neočekávané finanční výdaje

Toto riziko můžeme eliminovat dobrým rozpočtem a plánem výdajů pro jednotlivé prvky komunikačního mixu. Je třeba také brát v úvahu určitou

procentuální rezervu z celkové částky, přičemž platí, že čím lépe propracovaný je finanční plán, tím nižší rezervu do výdajů musíme vnášet.

4.2.4 Řízení a koordinace marketingové komunikace

Řízení a koordinaci komunikačního mixu bude v kompetenci majitele lékárny U lázní. V návrhu implementace komunikační strategie je kladen důraz na integrovaný postup jednotlivých částí. Velikost lékárny dobře umožňuje držet se v přímém kontaktu se zákazníkem a ujišťovat se o správnosti postupu zavádění změn a jejich korekci. Průběh a návaznost jednotlivých akcí bude probíhat dle Tab. 8.

Média	Druh aplikace	Časový harmonogram 1. 5.2014 až 31. 4.2015 (v měsících)											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Outdoor	Směrové tabule												
	Indoor												
Merchandising	Reklamní poutače												
	Změna designu prodejny												
Podpora prodeje	Optimalizace												
	Věrnostní program												
Internet	Testy (doplňkové služby)												
	Internetové stránky												
	Facebook												
	Direct mail												
	E-shop												

Legenda: příprava akce
průběh činnosti



Tab. 8 Harmonogram průběhu marketingové komunikace

4.3 Přínosy navrhovaného řešení

Přínosem výše uvedených návrhů je schopnost splnit stanovené cíle a dát změnám jasný koncept. Znakem této komunikační strategie je její postupné zavádění a hodnocení v jednotlivých krocích. Pokud je úspěšný předchozí krok, je zaváděn krok následující. Znakem pro hodnocení úspěšnosti jsou zejména kvantifikovatelné (vyčíslitelné) přínosy, které jsou uvedeny v následující kapitole 6.3.1.

4.3.1 Vyčíslitelné přínosy

Hlavním vyčíslitelným přínosem je stabilizace a růst tržeb v dalších letech. Společným přínosem současně s růstem tržeb je růst zisku, nebo minimálně jeho stabilizace. To znamená, že je nutné pokrýt celkové náklady na změnu komunikační strategie. V oblasti tržeb by Lékárna U lázní ráda dospěla k nárůstu o 15% v následujících dvou letech. Ziskovost by ráda zvýšila ve stejném časovém horizontu o 1,5%. Společně se zmíněnými charakteristikami by na základě růstu tržeb mělo dojít k růstu produktivity práce. Hlavní cíle společně s požadovanou hodnotou výsledných ukazatelů jsou uvedeny v Tab. 5 na str. 66.

4.3.2 Nevyčíslitelné přínosy

Hlavním nevyčíslitelným přínosem nového návrhu komunikační strategie je zlepšení firemních procesů v oblasti marketingu, kdy dojde k lepšímu zaměření na potřeby zákazníka. To je realizováno nejenom zlepšením přístupu k zákazníkovi, ale také zvýšením jeho informovanosti, která je v péči o zdraví jedním z nejdůležitějších faktorů. Přínosem této diplomové práce pro Lékárnu U lázní jsou také zjištění shrnutá ve SWOT analýze. Poznání jednotlivých prvků analýzy může podnik postupem času zapracovat na odstranění některých nedostatků a zkvalitnění silných stránek. Dalším nevyčíslitelným přínosem je upevnění značky na místním trhu a zvýšení povědomí o činnosti lékárny u zákazníků.

Závěr

Cílem této diplomové bylo navrhnout komunikační strategii společnosti Lékárna U lázní takovým způsobem, aby došlo ke zvýšení tržeb a také ke stabilizaci a růstu zisku. Klíčem k odpovědnému návrhu byla důsledná analýza vnitřního a vnějšího prostředí podniku, čímž bylo docíleno poznáním silných a slabých stránek lékárny. Pro vypracování komunikační strategie však bylo důležité poznat preference zákazníků. Zajištění těchto informací bylo dalším dílčím cílem. Data zjištěná z marketingového průzkumu byla podrobena segmentaci a pro nejatraktivnější segment pak byl navržen potřebný komunikační mix.

Druhá část práce je věnována teoretickým východiskům nezbytným pro správnou realizaci jednotlivých analýz, marketingového průzkumu a samotný návrh strategie. Důraz je kladen na správné definování pojmu marketingová komunikace a správné rozdělení na jeho jednotlivé části, a ty jsou také blíže popsány. Klíčem k úspěšnému návrhu strategie je bezpochyby správně provedený marketingový průzkum, jehož metodice je věnován také podstatný úsek teoretické části práce.

Na teoretickou část práce navazuje část analytická, která zkoumá prostředí firmy. V rámci úvodu do problematiky byla rozebrána tržní situace lékárenství jako celku, která v posledních několika letech prochází velice turbulentním obdobím. Pro analýzu externího prostředí byla použita metoda SLEPTE a Porterova pětifaktorová analýza. Interní prostředí podniku zkoumá současnou podobu komunikačního mixu a analyzuje prodeje za posledních pět let. Zjištěné poznatky jsou shrnuty a vyhodnoceny ve SWOT analýze, která je výchozí pro následnou podobu marketingového průzkumu i samotný návrh řešení.

V rámci analýz vedoucích k co nejpřesnějšímu zhodnocení stávající situace byl proveden také vlastní marketingový průzkum, aby byly lépe poznány přání a potřeby zákazníků. Pro vyhodnocení dat byla použita K – Means segmentace

pomocí programu SPSS. Vybraný segment pak byl podroben dalšímu statistickému vyhodnocení.

Na základě všech předchozích faktů byl proveden návrh podoby a implementace komunikační strategie lékárny včetně analýzy jednotlivých rizik a možností jejich eliminace. V projektu je zohledněno nákladové hledisko jednotlivých prvků a také je přesně definována souslednost činností takovým způsobem, aby bylo dosaženo co nejlepšího efektu. Mezi těžiště navržené strategie pro segment starší lidé s nižším příjmem nebo v důchodovém věku patří rozšíření věrnostního programu, spolupráce se zdravotnickými zařízeními a vhodná propagace slevových akcí.

Autor pevně doufá, že diplomová práce nejen splnila své cíle, ale že se stane podnětným dokumentem pro návrh a řízení změn komunikační strategie lékárny U lázní.

Seznam použité literatury

Literatura

1. COLLIS, Jill. *Business research: a practical guide for undergraduate and postgraduate students*. 2nd ed. Houndmills, Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan, 2003, 374 s. ISBN 03-339-8325-4.
2. DOSTÁL, Petr. *Pokročilé metody manažerského rozhodování: konkrétní příklady využití metod v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 166 s. ISBN 80-247-1338-1.
3. FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 2. aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2008, 451 s. ISBN 80-251-1041-9.
4. FORET, Miroslav. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, 159 s. ISBN 80-247-0385-8.
5. HILL, Dan. *Emocnomie: vliv emocí na obchodní úspěch*. 1. vyd. Praha: Fragment, 2010, 350 s. ISBN 978-80-253-1057-1.
6. HOOLEY, Graham J. *Marketing strategy and competitive positioning*. 4th ed. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2008, 614 s. ISBN 978-0-273-70697-7.
7. HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, 200 s. ISBN 80-247-0447-1.
8. JANEČKOVÁ, Lidmila. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, 179 s. ISBN 80-716-9995-0.

9. KALKA, Jochen. *Marketing podle cílových skupin: [jak žijeme, co kupujeme, čím se řídíme]*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, 270 s. ISBN 978-80-251-1617-3.
10. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
11. KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
12. MALHOTRA, Naresh K. *Marketing research: an applied approach*. 2nd European ed. Harlow: Financial Times /Prentice Hall, 2003, 786 s. ISBN 02-736-5744-5.
13. PELSMACKER, Patrick de. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2003, 581 s. ISBN 80-247-0254-1.
14. PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace: an applied approach*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 303 s. ISBN 978-80-247-3622-8.
15. REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Efektivní financování rozvoje podnikání*. Praha: Grada, 2012, 144 s. ISBN 987-80-247-1835-4.
16. SMITH, Paul a Jonathan TAILOR. *Marketing communications An Integrated Approach*. Kogan Page, 2004, 696 s. ISBN 978-0-7497-4265-1.
17. SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing - cesta k trhu*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2005, 340 s. ISBN 80-868-9848-2.
18. SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 380 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2.

19. TALEB, Nassim. *Černá labuť: následky vysoce nepravděpodobných událostí*. Vyd. 1. Praha: Paseka, 2011, 478 s. ISBN 978-80-7432-128-3.
20. ZBOŘIL, Kamil. *Marketingový výzkum: Metodologie a aplikace*. 1.vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998, 171 s. ISBN 80-707-9394-5.

Internetové zdroje

21. A Tutorial on Clustering Algorithms: K-Means Clustering. [online]. [cit. 2014-05-08]. Dostupné z:
http://home.deib.polimi.it/matteucc/Clustering/tutorial_html/kmeans.html
22. Cena elektřiny a plynu 2014: Dočkáme se historického zlevnění?. [online]. [cit. 2013-12-29]. Dostupné z: <http://www.cenyenergie.cz/cena-elektriny-a-plynu-2014-dockame-se-historickeho-zlevneni/>
23. ČR se propadá v kupní síle. [online]. [cit. 2013-12-29]. Dostupné z: <http://mam.ihned.cz/c1-61240170-cr-se-propada-v-kupni-sile>
24. ČSÚ: Inflace - druhy, definice, tabulky. [online]. [cit. 2014-05-17]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace
25. ČSÚ: Historická ročenka národních účtů 1990 až 2010. [online]. [cit. 2014-05-17]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/kapitola/5013-12-n_2012-02
26. ČSÚ: Průměrný podíl nezaměstnaných osob v ČR a krajích. [online]. [cit. 2014-05-17]. Dostupné z:
http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislotab=PRA6010PC_KR&&kapitola_id=924
27. ČSÚ. Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2013. [online]. [cit. 2013-12-29]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>

28. Definice cíle SMART. [online]. [cit. 2014-05-08]. Dostupné z:
<http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?IdPojPass=39>
29. Chytrý Odběratel: Jaký je vývoj cen elektřiny?. [online]. [cit. 2014-05-17].
Dostupné z: <http://www.chytryodberatel.cz/jaky-je-vyvoj-cen-elektriny.aspx>
30. KOVANDA, L. Rozhovor s Robertem Solowem. *Týden* [online]. 2010, 35, [cit. 2013-10-12]. Dostupný z WWW:
http://www.tyden.cz/rubriky/byznys/rozhovory/pokrok-pohreb-za-pohrbem_183048.html.
31. MANAGEMENTMANIA. *Marketingový mix 4P* [online]. [cit. 2014-05-08].
Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/marketingovy-mix-4p>
32. PENKALA, Jan. Český online trh roste, e-shopy však podceňují marketing. [online]. [cit. 2014-05-08]. Dostupné z:
<http://www.ictmanazer.cz/2013/05/cesky-online-trh-roste-e-shopy-vsak-podcenuji-marketing/>
33. PORTER, Michael E. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. [online]. [cit. 2014-05-08]. Dostupné z: http://iegsites.s3.amazonaws.com/sites/4e8476903723a8512b000181/contents/content_instance/4f15bab63723a81f24000182/files/HBR_on_Strategy.pdf#page=25
34. Porter's Five Forces of Competitive Position Analysis. [online]. [cit. 2014-05-08]. Dostupné z: <http://www.cgma.org/Resources/Tools/essential-tools/Pages/porters-five-forces.aspx>

35. Požadavky na personální, věcné, technické a hygienické podmínky lékáren. [online]. [cit. 2014-05-08]. Dostupné z: <http://www.zdravotniregistr.cz/zajimavosti/pozadavky-na-personalni-vecne-technicke-a-hygienicke-podminky-lekaren>
36. ŠPAČKOVÁ, I. Elektřina v roce 2014 zlevní, ČEZ snižuje ceny energie až o pětinu. [online]. [cit. 2013-12-29]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/ceny-elektriny-pro-rok-2014-0ht-/ekonomika.aspx?c=A130917_100534_ekonomika_spi
37. WEST, Mike. How to develop an integrated marketing communications strategy. [online]. [cit. 2014-05-08]. Dostupné z: http://www.innovationreactor.com/innovation_reactor/2008/05/how-to-develop.html
38. Základy tvorby dotazníku. [online]. [cit. 2014-05-08]. Dostupné z: <http://www.dotaznik-online.cz/zaklady-dotazniku.htm>
39. ZIKMUND, Martin. Word of mouth – moderní strašák každého businessu. [online]. [cit. 2014-05-08]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/zakaznici/word-of-mouth-moderni-strasak-kazdeho-businessu>

Akademické práce

40. BURDOVÁ, Lucie. *Marketingový mix hotelu Panon*. Brno, 2012. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně.
41. GRANDIČ, Tomáš. *Komunikační strategie firmy Racio, s. r. o.* Brno, 2012. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně.

42. HUSÁKOVÁ, Veronika. *Proposal for the marketing strategy improvements of a company*. Brno, 2012. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně.
43. RAISKUPOVÁ, Adéla. *Demografická prognóza města Brna*. Brno, 2007. Diplomová práce. Masarykova univerzita.

Seznam obrázků

Obr. 1 Schéma marketingového mixu	20
Obr. 2 Fáze marketingového výzkumu	27
Obr. 3 Návrh marketingového výzkumu	29
Obr. 4 Rozdělení kvalitativního výzkumu	30
Obr. 5 Porterova pětifaktorová analýza	37
Obr. 6 Úprava strategie na základě SWOT analýzy	42
Obr. 7 Postup vlastního průzkumu	59
Obr. 8 Vývojový diagram změny komunikační strategie	76

Seznam tabulek

Tab. 1 Matice SWOT analýzy	57
Tab. 2 Časový harmonogram průzkumu	58
Tab. 3 Centroidy pro jednotlivé shluky	61
Tab. 4 Počet dat v každém shluku	62
Tab. 5 Cíle změny komunikační strategie	68
Tab. 6 Náklady na jednotlivé části komunikačního mixu	74
Tab. 7 Dopad a pravděpodobnost jednotlivých rizik	77
Tab. 8 Harmonogram průběhu marketingové komunikace	80

Seznam grafů

Graf 1 Demografická struktura obyvatelstva Jihomoravského kraje 2012.....	44
Graf 2 Vývoj nezaměstnanosti v letech 1993 až 2013.....	46
Graf 3 Vývoj ceny za 1 kWh elektrické energie.....	47
Graf 4 Roční míra inflace v letech 1998 až 2013.	47
Graf 5 Vývoj HDP v letech 1990 až 2010.....	48

Graf 6 Vývoj počtu přijatých receptů a zdravotních poukazů	54
Graf 7 Vývoj tržeb lékárny	55
Graf 8 Rozložení dat a oblasti jednotlivých shluků	63
Graf 9 Předměty nákupu zákazníků.....	64
Graf 10 Preference zákaznických výhod	64
Graf 11 Vliv doporučení na preference zákazníků	65
Graf 12 Nejefektivnější komunikační kanály	66
Graf 13 Vztah zákazníků k internetovým diskusím.....	66
Graf 14 Vnímání kvality na trhu léčiv	67
Graf 15 Poměr částí marketingového mixu na rozpočtu v první části zavádění změn...	75
Graf 16 Celkový poměr jednotlivých druhů medií na rozpočtu	75
Graf 17 Mapa rizik.....	78

Přílohy

Příloha č. 1: Otázky obsažené v dotazníku

Dle odrážek: jedna odpověď více možných odpovědí

Jaký je Váš věk? _____

Jaké je Vaše pohlaví? žena muž

Jaké je Vaše vzdělání?

- základní
- střední - vyučení
- střední - maturita
- vyšší odborné
- vysokoškolské

Jak často chodíte do lékárny?

- denně
- jednou za 6 dní
- obden
- jednou za týden
- jednou za 3 dny
- jednou za 14 dní
- dvakrát týdně
- jednou za měsíc
- jednou za 4 dny
- jednou za čtvrt roku
- jednou za 5 dní
- jinak často _____

Kolik utratíte průměrně za jeden nákup v lékárně?

- méně než 100 korun
- 600 korun
- 100 korun
- 700 korun
- 200 korun
- 800 korun
- 300 korun
- 900 korun
- 400 korun
- 1000 korun
- 500 korun
- jiná částka _____

Co je nejčastěji předmětem Vašeho nákupu?

- léky vydávané na recept
- léky ve volném prodeji, nejčastěji na chřipku
- léky ve volném prodeji, jiné druhy _____
- kosmetika
- veterinární léčiva
- zdravotnický materiál
- opalovací a repelentní přípravky
- umělá sladidla, prostředky na hubnutí
- sortiment pro děti
- homeopatická léčiva
- výživové doplňky
- ostatní

Jaký druh zákaznických výhod nejčastěji používáte?

- slevové karty
- odečet 30Kč za recept
- nákupu akčního zboží z letáku
- objednávky léků přes telefon
- jiné _____

Na základě jakého kritéria se nejčastěji rozhodujete o nákupu?

- umístění lékárny
- cena
- obal
- kvalita výrobku
- výrobce
- tradice
- Jiné _____

Jaký máte vztah k internetovým diskuzím nebo recenzím o léčivech?

- kladný
- neutrální

záporný

Je pro Vás důležitá rada lékárníka?

ano ne

Kupujete léky na internetu?

ano ne

Jak moc jsou pro Vás důležitá doporučení rodiny či známých při koupi medikamentu ve volném prodeji?

jsou pro mě velmi důležitá, zvláště pokud se jedná o dražší produkty

rád si rady vyslechnu, ale nakonec volím podle jiných kritérií

rady pro mě nejsou důležité

vždy dám na rady a doporučení rodiny a známých

Kde si myslíte, že na Vás působí reklama nejvíce (kde jí věnujete největší pozornost)?

v televizi

v rádiu

v tisku

na internetu

v dopravních prostředcích

na ulici (billboardy, reklamy na zastávkách apod.)

Máte pocit, že je na českém trhu nedostatek kvalitních a moderních léků?

ano ne

Co Vám v současnosti v českých lékárnách nejvíce vadí?

Jakou další službu by měla lékárna podle Vás nabízet?
