



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

# NÁVRH KOMUNIKAČNÍHO MIXU VYBRANÉ SPOLEČNOSTI V SEKTORU OBCHODU A SLUŽEB

PROPOSAL OF COMMUNICATION MIX OF SELECTED COMPANY IN THE TRADE AND SERVICE SECTOR

## BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Sabina Kuldová

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

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

BRNO 2019

## Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky  
Studentka: **Sabina Kuldová**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Ekonomika podniku  
Vedoucí práce: **Ing. František Milichovský, Ph.D., MBA, DiS.**  
Akademický rok: 2018/19

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

### **Návrh komunikačního mixu vybrané společnosti v sektoru obchodu a služeb**

#### **Charakteristika problematiky úkolu:**

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

#### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Hlavní cíl bakalářské práce je analýza, zhodnocení stávajícího komunikačního mixu společnosti Lemur v.s.a. a návrhy na efektivnější komunikaci s klienty vybrané společnosti. Cílem je také zanalyzovat problémy a nalézt novou komunikační strategii pomocí zjištěných nedostatků a vytvořit tak nově fungující strategický plán do budoucnosti, který bude několikanásobně vylepšen oproti současnému stavu podniku.

#### **Základní literární prameny:**

BOUČKOVÁ, J. Marketing. Praha: C. H. Beck, 2003, 432 s. ISBN 80-7179-577-1.

FREY, P. Marketingová komunikace: to nejlepší z nových trendů. 2. vyd. Praha: Management Press, 2008, 195 s. ISBN 978-80-7261-160-7.

JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing: strategie a trendy. Praha: Grada Publishing, 2008, 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

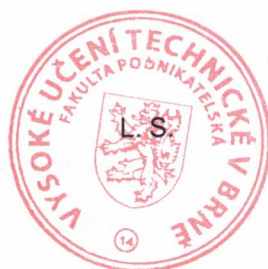
KOTLER, P., ARMSTRONG, G. Marketing. Praha: Grada Publishing, 2004, 856 s. ISBN 80-247-0513-3.

KOTLER, P., KELLER, K. L. Marketing management. 14. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

MACHKOVÁ, H. Mezinárodní marketing. Praha: Grada Publishing, 2006, 208 s. ISBN 80-247-1678-X.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19.

V Brně, dne 28. 2. 2019



\_\_\_\_\_  
doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
ředitel

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

## **Abstrakt**

Hlavní cíl bakalářské práce je analýza, zhodnocení stávajícího komunikačního mixu společnosti Lemur v.s.a. a návrhy na jeho zlepšení. Teoretická část bakalářské práce se pak zaměřuje na popis východisek, která s danou problematikou souvisí. Nedílnou součástí bakalářské práce je také charakteristika společnosti, marketingový mix, SWOT analýza a v neposlední řadě komunikační mix, na něhož jsou v poslední části práce zpracovány návrhy na zlepšení současné situace.

## **Abstract**

The main objective of this bachelor thesis is the analysis, evaluation of the existing communication mix of the company Lemur v.s.a. and its proposals to improve it. The theoretical part of the bachelor thesis focuses on a description of the basics, which are related to the issue. Integral part of this thesis is also a company characteristics, marketing mix, SWOT analysis and last but not least communication mix to which are processed suggestions for improvement of the current situation in the last part of the thesis.

## **Klíčová slova**

Komunikační mix, komunikace, reklama, vztahy s veřejností, podpora prodeje

## **Key words**

Communication mix, communication, advertising, public relations, sales promotion

### **Bibliografická citace**

KULDOVÁ, Sabina. Návrh komunikačního mixu vybrané společnosti v sektoru obchodu a služeb [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/119678>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce František Milichovský.

### **Čestné prohlášení**

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

V Brně dne 1.5. 2019

---

## **Poděkování**

Děkuji vedoucímu své bakalářské práce Ing. Františku Milichovskému, Ph.D., MBA, DiS., za odborné vedení a cenné rady v průběhu zpracování práce. Zvláštní poděkování patří Mgr. Haně Dostálikové, za společnost Lemur VSA s.r.o., za vstřícnost a pohotovost při komunikaci týkající se firemních záležitostí, a také za ochotu, toleranci, pomoc a podporu, nejen při vypracování závěrečné práce.

# OBSAH

Úvod.....	13
1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	14
1.1 Vymezení problému .....	14
1.2 Stanovení cíle práce .....	14
1.3 Metody a postupy řešení .....	14
2 Teoretická východiska práce .....	15
3.1 Definice marketingu.....	15
3.2 Marketingové prostředí .....	17
3.2.1 Makroprostředí.....	17
3.2.2 Mikroprostředí .....	19
3.3 Analýza obecného marketingového prostředí.....	20
3.3.1 SLEPT analýza .....	21
3.4 Porterův model 5 konkurenčních sil .....	23
3.4.1 Konkurenční prostředí .....	23
3.4.2 Noví konkurenti .....	24
3.4.3 Hrozba vzniku substitutů .....	25
3.4.4 Síla kupujících .....	25
3.4.5 Dodavatelé .....	26
3.5 Segmentace trhu .....	26
3.5.1 Segmentace trhu.....	26
3.5.2 Targeting .....	27
3.5.3 Positioning .....	28
3.6 Analýza SWOT .....	28
3.6.1 Strategie .....	28
3.6.2 Vyhodnocení.....	29

3.7	Metoda 7S – Mc Kinsey.....	31
3.7.1	Princip fungování metody 7S .....	31
3.7.2	Oblast použití.....	32
3.8	Marketingový mix.....	33
3.8.1	Produkt.....	35
3.8.2	Cena .....	36
3.8.3	Distribuce.....	37
3.8.4	Marketingová komunikace .....	37
3.9	Komunikační mix.....	38
3.9.1	Reklama .....	39
3.9.2	Osobní prodej.....	41
3.9.3	Podpora prodeje .....	41
3.9.4	Vztahy s veřejností.....	41
3.9.5	Přímý marketing .....	43
3.9.6	Sponzoring .....	43
3.9.7	Výstavy a veletrhy .....	43
3.10	Trendy.....	44
3.10.1	Virový marketing.....	44
3.10.2	Guerilla marketing .....	44
3.10.3	Mobilní marketing .....	45
3.10.4	Event marketing.....	45
3.10.5	Product placement.....	45
4	Analýza současného stavu .....	47
4.1	Charakteristika podniku .....	47
4.1.1	Cíl a poslání .....	47
4.1.2	Sortiment, portfolio služeb .....	48

4.1.3	Historie podniku .....	48
4.2	Metoda 7S .....	49
4.2.1	První „tvrdé“ S – Strategie.....	50
4.2.2	Druhé „tvrdé“ S – Struktura společnosti.....	50
4.2.3	Třetí „tvrdé“ S – Systémy společnosti .....	53
4.2.4	Čtvrté „měkké“ S – Styl společnosti a její řízení.....	54
4.2.5	Páté „měkké“ S – Skupina – zaměstnanci společnosti .....	55
4.2.6	Šesté „měkké“ S – Sdílené hodnoty .....	56
4.2.7	Sedmé „měkké“ S – Schopnosti (Skills).....	57
4.3	Marketingový mix (4P).....	57
4.3.1	Produkt.....	58
4.3.2	Cena .....	61
4.3.3	Distribuce.....	63
4.3.4	Marketingová komunikace .....	63
4.4	Komunikační mix.....	65
4.4.1	Osobní prodej.....	66
4.4.2	Image a design .....	66
4.4.3	Vztahy s veřejností.....	69
4.4.4	Event marketing .....	70
4.5	Segmentace trhu .....	70
4.6	Analýza obecného okolí (PEST analýza).....	72
4.6.1	Politicko-legislativní faktory .....	72
4.6.2	Ekonomické faktory.....	73
4.6.3	Sociálně-demografické faktory.....	74
4.6.4	Technologické faktory .....	75
4.7	Porterův model 5 konkurenčních sil .....	75

4.7.1	Síla dodavatelů.....	75
4.7.2	Nové substituty .....	76
4.7.3	Síla kupujících .....	77
4.7.4	Konkurenční prostředí .....	78
4.7.5	Potencionální noví konkurenti .....	79
4.8	Výzkumná část .....	80
4.9	SWOT analýza .....	90
4.9.1	Silné stránky .....	91
4.9.2	Slabé stránky.....	91
4.9.3	Příležitosti .....	91
4.9.4	Hrozby .....	91
4.9.5	Vyhodnocení.....	93
5	Vlastní návrhy řešení .....	94
5.1	Návrh 1: lyžařské kurzy pro dospělé.....	94
5.2	Návrh 2: lyžařská soutěž .....	94
5.3	Návrh 3: lyžování v kostýmech.....	96
5.4	Návrh 4: aplikace Instagram .....	96
5.5	Návrh 5: videomapping.....	96
5.6	Návrh 6: plakáty, výlepy .....	97
5.7	Návrh 7: spolupráce se sportovci .....	97
5.8	Návrh 8: produktoví manažeři, hlavní vedoucí.....	97
5.9	Ekonomické zhodnocení .....	98
	Závěr .....	99
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	100
	Seznam grafů .....	105
	Seznam obrázků.....	106

Seznam tabulek .....	107
Seznam příloh .....	108

# ÚVOD

Podnikání začíná na tom, že člověk dělá to, co ostatní nechtějí, aby pak mohl žít tak, jak ostatní nemohou. Problematika celého komunikačního mixu vychází samozřejmě od základu, kterým je podnikání samo o sobě. Každý člověk, ať už menší, či snad větší podnikatel, chce žít spokojeně a vydělávat mnoho peněz. Proto je poslední dobou na trhu velké množství firem, které nabízí totožné, či snad podobné zboží a produkty. Problémem je však to, že právě ono zboží a produkty značně převyšují poptávku. Toto se může jevit jako výhodné pro stranu poptávky, tedy pro koncové spotřebitele. Ovšem pro poskytovatele těchto služeb a zboží je situace obtížná, jelikož musí brát v potaz to, že právě jejich produkty a služby se musí výrazně odlišit od podobných poskytovatelů, což by jim zajistilo místo v prvních příčkách na trhu nabídky. Některé firmy jsou nevhodně lokačně zasazeny, proto není možné jejich zisky několikanásobně zvýšit. Jiné firmy zase nemají dostatečně vyvinutý marketing, v druhém případě jim vážně komunikace se zákazníkem. Pro dosažení takového efektu, jaký by si firma představovala, je třeba vzbudit zájem u zákazníka a uspokojit jeho potřeby více než konkurence. Takto by měla každá společnost využít širokou škálu nabízených prostředků komunikačního a marketingového mixu.

Výhradním tématem mé bakalářské práce je problematika týkající se komunikačního mixu, jejíž nástroje budou nastíněny v teoretické části práce. Rovněž se zaměřím na některé moderní trendy v marketingové oblasti.

Hovoříc o analytické části bakalářské práce, která bude následovat teoretickou, se zaměřím na komunikační mix vybrané společnosti.

Návrh na změny bude zpracován na základě dotazníku.

Veškeré výsledky bakalářské práce budou následně prezentovány v praktické části, která bude obsahovat návrh vlastních změn v rámci komunikačního mixu, které dá-li štěstí, přispějí k lepšímu zajištění současné pozice na trhu práce.

# **1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ**

V této kapitole blíže objasním problematiku bakalářské teze, stanovím si jasné cíle a popíšu metody a postupy, které hodlám využít k nalezení možného řešení problematiky.

## **1.1 Vymezení problému**

Bakalářská práce se zabývá analýzou aktuálního stavu podniku, posuzuje a popisuje silné stránky společně se slabými z hlediska komunikačního mixu. V teoretické části se objevují východiska týkající se oblasti komunikačního mixu s jeho nástroji. Mezi tyto nástroje se můžou řadit například reklama, osobní prodej, vztahy s veřejností a v neposlední řadě podpora prodeje. V práci je charakterizován také marketingový mix 5P, jehož hlavními složkami jsou v tomto případě služby a jejich doprovodné služby, cena, propagace, místo distribuce a poskytovatelé. Následně je přiblížena SWOT analýza.

Analytická část

## **1.2 Stanovení cíle práce**

Hlavní cíl bakalářské práce je analýza, zhodnocení stávajícího komunikačního mixu společnosti Lemur v.s.a. a návrhy na efektivnější komunikaci s klienty vybrané společnosti. Cílem je také zanalyzovat problémy a nalézt novou komunikační strategii pomocí zjištěných nedostatků a vytvořit tak nově fungující strategický plán do budoucnosti, který bude několikanásobně vylepšen oproti současnému stavu podniku.

## **1.3 Metody a postupy řešení**

Vytyčeného cíle mohu dosáhnout vhodně zvolenými metodami. V bakalářské práci budou použity teoretické poznatky čerpané z odborné literatury týkající se dané problematiky komunikačního mixu, ale také současná situace, která bude posouzena pomocí Porterovi analýzy pěti sil, analýzy SWOT a PEST. Pohled zákazníků na komunikační mix společnosti Lemur VSA s.r.o. ve strukturovaném dotazníku by měl vézt ke zlepšení situace na trhu. Vše povede k vytvoření nového komunikačního mixu obohaceného o nové poznatky.

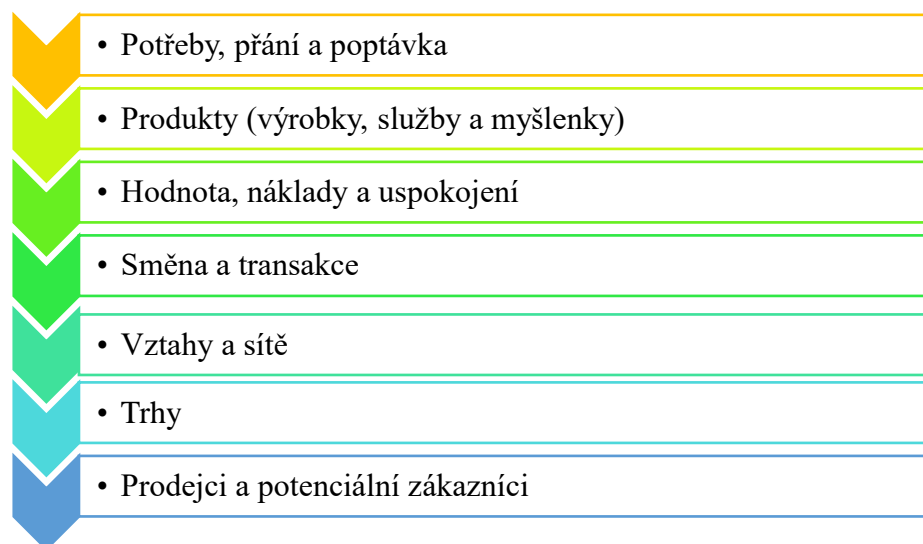
## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této kapitole se budu snažit nastínit marketing z obecného hlediska. Setkáme se tu s pojmy, jako jsou makroprostředí a mikroprostředí. Rozebereme analýzu obecného okolí, segmentaci trhu marketingový mix a marketingovou komunikaci společně s jejími nástroji.

### 3.1 Definice marketingu

Marketing, jak uvádí Kotler a Keller (2013, s. 23), „je společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují prostřednictvím tvorby, nabídky směny hodnotových produktů s ostatními“.

Jak již zobrazuje níže uvedené schéma, výše uvedená definice marketingu spočívá na následujících základních pojmech, kterými jsou potřeby, přání a poptávka; produkty (výrobky, služby a myšlenky); hodnota, náklady a uspokojení; směna a transakce; vztahy a síť; trhy; prodejci a potenciální zákazníci. Všechny tyto pojmy mezi sebou tvoří vzájemné vazby (Kotler, Keller, 2013, s. 23).



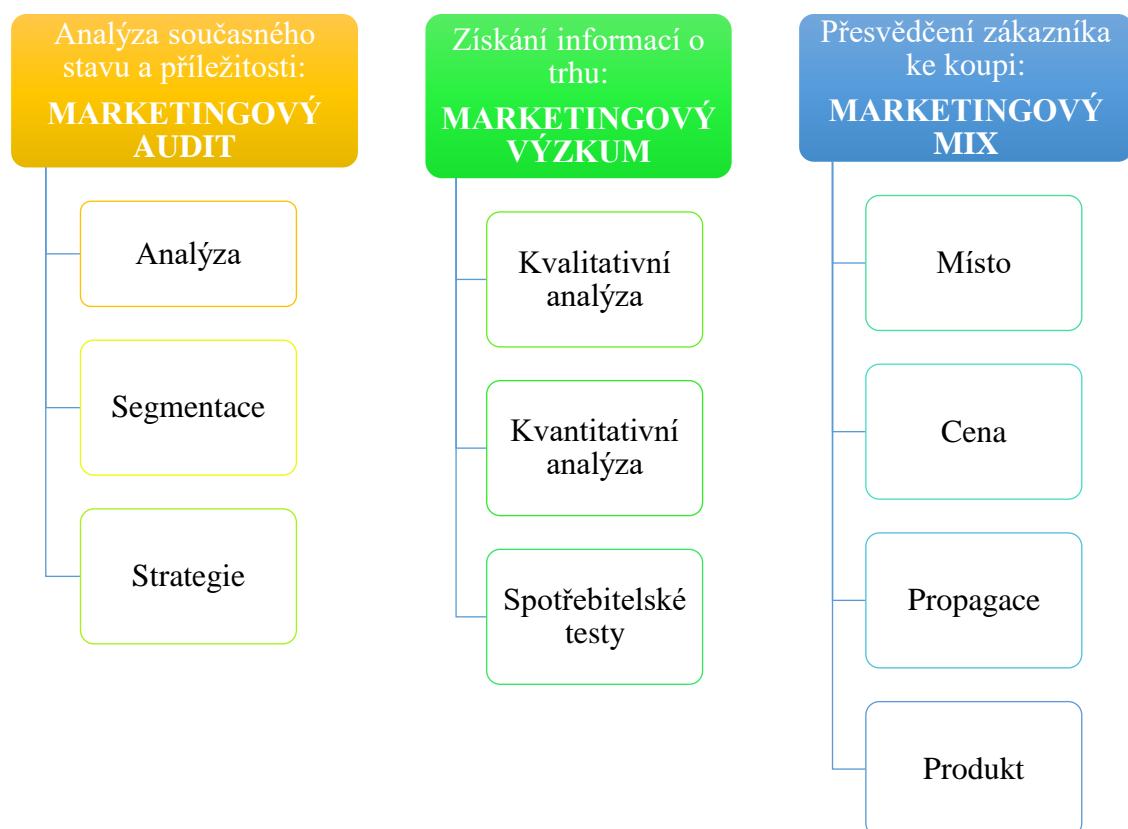
**Obrázek 1: Základní koncepce marketingu**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Kotler, Keller, 2013, s. 23)

Jinak marketing definoval také De Pelsmacker a kol. (2003. s. 23), „Marketing je proces plánování a realizace koncepce cenové politiky, podpory a distribuce idejí, zboží a služeb s cílem tvořit a směňovat hodnoty a uspokojovat cíle jednotlivců a organizací“.

Můžeme tedy říci, že společný cíl obou definic, je proces s účelem uspokojit potřeby a přání jednotlivců či skupin prostřednictvím produktů, služeb či jiných hodnot. Celou podstatou marketingu je pak velmi jednoduchá myšlenka, porozumět potřebám, přáním okolí a vytváření myšlenek, služeb či výrobků, které tyto potřeby a přání naplňují (Kotler a kol., 2007, s. 25).

Co si pod tímto pojmem ovšem představuje laická veřejnost? Nejčastěji se setkáme s názorem, že marketing pro mnoho lidí znamená reklamu či prodej, které následně vedou k uspokojení zákazníka. Tyto pojmy však přesně nevystihují význam marketingu (VFU, 2006).

Celý marketingový koncept, jak vysvětlila Jakubíková (2008), je filosofie, která tvoří ze zákazníka a uspokojení jeho potřeb, hlavní bod zájmu společnosti. Tato koncepce vychází z hypotézy, že firma, jako celek, by měla zaměřit své úsilí na uspokojování cílového zákazníka se ziskem. Abychom tedy lépe pochopili, co je marketing a jaký má vlastně pro organizaci význam, je přiložen obrázek (Obr. 2).



**Obrázek 2: Základní rozdělení marketingu**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Jim Riley, 2008)

Jednotlivé části budou blíže rozebrány v následujícím textu. Některým kapitolám, jako například marketingový a komunikační mix, bude věnována zvláštní pozornost.

## **3.2 Marketingové prostředí**

Marketingové prostředí a jeho složení bylo definováno mnoha autory. Jenda definice pochází právě od Kotlera.

*„Marketingové prostředí firmy se skládá z činitelů a sil vně marketingu, které ovlivňují schopnost marketing managementu vyvinout a udržovat úspěšné vztahy s cílovými zákazníky“.* (Kotler a kol., 2007, s. 129)

Celé prostředí firmy se skládá ze všech věcí, které ovlivňují způsob, jakým firma funguje. Některé faktory v marketingovém prostředí firmy mohou být firmou řízeny, některé jsou však nekontrolovatelné. Firmy potřebují pochopit své marketingové prostředí, aby mohli využít co nejvíce pozitivních faktorů a zvládat dopad těch negativních faktorů. Marketingové prostředí firmy lze rozdělit na tři části: vnitřní prostředí, makro prostředí a mikroprostředí (LearnMarketing, 2018).

### **3.2.1 Makroprostředí**

Makroprostředí, jinými slovy také vnější prostředí, je dáno okolnostmi, které ovlivňují mikroprostředí – faktory demografickými, přírodními, ekonomickými, kulturními, technologickými a politickými (Kotler, Armstrong, 2004, s. 175).

Makroprostředí je tvořeno faktory, které dlouhodobě ovlivňují firmu. Faktory makroprostředí obecně nejsou v blízkosti firmy. Můžeme se setkat s tím, že tyto faktory mohou mít národní nebo globální opatření a ovlivňují mnoho průmyslových odvětví a skupin, jak již bylo zmíněno výše. Hovoříc o příkladech makro prostředí, tak zahrnují legislativu, ekonomiku (např. recesi, inflaci, změny DPH) a technologické změny, jako je například internet. Všechny tyto faktory makro prostředí jsou nekontrolovatelnými faktory, avšak stále ovlivňují strategii společnosti (LearnMarketing, 2018).

Všechny externí faktory makroprostředí mohou nabídnout podniku nové příležitosti, nebo jej naopak ohrozit (Zamazalová a kol., 2010).

- Sociální faktory zahrnující faktory demografické a kulturní

- Demografické faktory – ukazují charakteristické rysy pro obyvatelstvo (počet obyvatel, hustota zalidnění, věk, osídlení měst)
- Kulturní faktory – tyto faktory ovlivňují chování spotřebitelů (ideje, duchovní chování, soubory hodnot)
- Technické a technologické faktory – tyto faktory umožňují vznik novým výrobkům, příležitostem, novým technologiím
- Ekonomické faktory – ovlivňují kupní sílu spotřebitelů a strukturu jejich výdajů
- Politické faktory – legislativa, orgány státní správy ovlivňují či regulují podnikatelské i soukromé aktivity

K těmto výše uvedeným faktorům lze připojit ještě tyto faktory:

- Přírodní faktory – do výrobních procesů vstupují přírodní zdroje
- Ekologické faktory - klimatické a geografické podmínky, které výrazně ovlivňují spotřebu zboží – znečištění planety Země (Zamazalová a kol., 2010)

Při pohledu na počáteční písmena těchto faktorů můžeme vytvořit akronym STEP, či PEST. Se STEP analýzou se můžeme setkat v teorii i v praxi společně s analýzou SWOT, která zahrnuje hodnocení vnějších a vnitřních podmínek společnosti a na jejich základě formuluje slabé a silné stránky společnosti, příležitosti a také hrozby. STEP, nebo-li PEST dle Báčí (2007) spočívá v hodnocení vlivu pouze vnějších faktorů, např. globálních faktorů. Při následném hodnocení faktorů je třeba vycházet z faktu, že některé z nich působí na národní úrovni, dnes pravděpodobně už i na nadnárodní úrovni, regionální či místní. Ještě před zahájením analýzy je nutno definovat si rozsah analýzy prostředí, a to v souvislosti se spádovou oblastí firmy. Je také nutno rozlišovat vlivy, které firmu ovlivňují přímo, a s nimiž se firma musí potýkat a reagovat na ně, na rozdíl od těch, které firmu ovlivňují zprostředkovaně či nepřímě. Firma nesmí opomenout při PEST analýze ani takové vlivy, které působí dlouhodobě, oproti těm, které na firmu působí krátkodobě. Co je však důležitým artefaktem poslední doby, jsou trendy, tedy očekávat mnohé vlivy na společnost jinými společnostmi.

### 3.2.2 Mikroprostředí

Mikroprostředí je tvořeno faktory, které se blíží firmě a každodenně ji ovlivňují. Obvykle tyto faktory spolupracují s firmou nebo jsou zapojeny do stejného odvětví. Příklady mikroprostředí zahrnují zákazníky, banky a odborové organizace, které všechny spolupracují s firmou. Soutěžící jsou také součástí mikroprostředí z toho důvodu, že prodávají konkurenční produkty, jejichž činnost by mohla mít přímý dopad na denní podnikání firmy. Některé faktory v mikroprostředí mohou být řízeny firmou, zatímco jiné nemohou. (LearnMarketing, 2018)

Jak uvádí Boučková (2003) a Kotler (2004, s. 130), faktory bezprostředně ovlivňující možnost podniku uspokojovat potřeby zákazníků, jsou:

- **Podnik** – oddělení podniku, jako jsou výzkum a vývoj; výroba; nákup; finance; účetnictví a vrcholový management, by měly spolupracovat na tvorbě společného cíle, tedy na uspokojení potřeb a přání zákazníka – právě toto je jeden z úkolů, který zajišťuje marketingové oddělení (Kotler, Armstrong, 2004)
- **Zákazníci** – je nezbytné rozeznávat charakter cílových trhů pro úspěch podniku, obecně trhy dělíme na několik skupin, jak je rozdělila Boučková (2003):
  - **Spotřebitelský trh** – zboží a služby jsou pro osobní spotřebu,
  - **Průmyslový trh** – trh jako místo, kde vznikají zboží a služby za účelem dalšího zpracování
  - **Trh obchodních mezičlánků** – nákup zboží a služeb s predispozicí dalšího prodeje
  - **Státní zakázky** – poptávány státními úřady pro jejich potřebu nebo distribuci
  - **Mezinárodní trhy** – sem zapadají všechny výše uvedené trhy v zahraničí
- **Dodavatelé** – tvoří klíčový faktor v celém systému, mnohonásobně ovlivňují možnosti podniku získat zdroje v požadovaném množství, čase a samozřejmě kvalitě, které jsou nezbytné pro uspokojení potřeb a přání zákazníka
- **Obchodní mezičlánky** – tímto rozumíme velkoobchodní a maloobchodní společnosti, urychlující pohyb zboží od výrobce ke konečnému spotřebiteli
- **Konkurence** – každý podnik by si měl být vědom svých konkurentů, a snažit se svým zákazníkům poskytovat služby či produkty atraktivnější formou než konkurence

Tabulka, která je níže vyobrazena, rozděluje marketingové prostředí na tři složky: makroprostředí, mikroprostředí, vnitřní prostředí. Tabulka marketingového prostředí také dále obsahuje výčet příkladů faktorů, které tvoří ono marketingové prostředí.

**Tabulka 1: Faktory marketingového prostředí**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle LearnMarketing, 2018)

Makroprostředí	Mikroprostředí	Vnitřní prostředí
Média	Média	Materiál
Zdraví & bezpečná legislativa	Banky	Stroje
Změny v populaci	Zaměstnanci	Zaměstnanci
Uhlíková neutralita	Zákazníci	Vlastní kapitál
Zelené technologie	Distributoři	Politika společnosti
Smartphony	Dodavatelé	Postupy společnosti
Recese	Odbory	
Inflace		

Firmy by se neměly příliš zajímat o to, do které ze tří kategorií faktory zapadají. Místo toho by se měly ujistit, že správně identifikovaly všechny faktory, které tvoří jejich marketingové prostředí. Do toho také mj. zapadá plánování toho, jak tyto faktory spravovat ve prospěch firmy (LearnMarketing, 2018).

### 3.3 Analýza obecného marketingového prostředí

Úspěšné organizace uplatňují při svém podnikání vnější i vnitřní hlediska. Pochopily totiž, že tržní prostředí nepřetržitě vytváří nové příležitosti i nové hrozby, a že jedinou účinnou obranou je identifikování důležitých změn a uplatňování odpovídajících strategií. Mezi nejúspěšnější patří například společnost Microsoft, která si je dobře vědoma toho, kdy, co a jak prodávat na nově vznikajících trzích (Kotler, 1998, s. 140).

Co je tedy marketingové prostředí? Dalo by se charakterizovat jako prostředí, ve kterém se odehrávají veškeré marketingové aktivity organizace. Zahrnuje všechny faktory, které

ovlivňují firmu, její výrobní procesy, technologie, její obchod, chování jejích stávajících i potenciálních zákazníků. V podstatě jde o analogii pojmu okolní prostředí.

Jak se práce již zabývá v předcházející kapitole, marketingové prostředí se dělí na mikroprostředí a makroprostředí (Marketing Environment, 2016).

Práce se zabírala popisem vnitřních a vnějších faktorů které mohou ovlivňovat chování podniku. V této kapitole bude také zaměřeno na bližší analýzu makroprostředí, které lze zkoumat prostřednictvím následujícího typu analýzy.

### **3.3.1 SLEPT analýza**

Analýza SLEPT je identická s analýzou PEST s tím rozdílem, že pořadí a počet faktorů se mění. Vyskytují se však obory, kde není zapotřebí pracovat s politicko-legislativním faktorem („L“) - PESTL. Příkladem bude určitě odvětví obchodu a služeb, kde politická situace nehraje žádnou roli. V těchto případech je pak analýza kratší i v onom názvu, pouze jako PEST. Tato analýza je označována jako prostředek pro analýzu změn okolí (Manažerský institut, 2016).

V některých odborných publikacích se můžeme setkat i s označením STEEP analýza.

Aby mohlo být strategické řízení úspěšné, musí vycházet ze znalosti okolí i samotného podniku. Vůbec prvním krokem při formulování cílů a postupů, jak těchto cílů dosáhnout, musí být strategická analýza, a ta začíná rozbořem okolí firmy.

Jednotlivými hodnotícími hledisky pro změny jsou: (Manažerský institut, 2016)

- Sociálně-demografické faktory
- Legislativní a právní faktory
- Ekonomické faktory
- Politické faktory
- Technologické a technické faktory

Můžeme zmínit i příklady složek jednotlivých faktorů, tak jak je vnímá Machková (2006, s. 31).

**Sociálně-demografické faktory** – sem bychom zařadili strukturu obyvatelstva (jeho přírůstek, věk, typy domácností a zaměstnání), geografická poloha státu či regionu, klimatické podmínky, kultura obyvatelstva a otevřenost jiným kulturám, historie regionu a hodnotová orientace obyvatelstva.

**Legislativní a právní faktory** – mezi tyto faktory jednoznačně patří zákony, které mnohé omezují. Pokud bychom se ale měli dostat hlouběji k rozboru těchto faktorů, mohli bychom tam zařadit například i vyšší sazby daně z nemovitosti a také daně z přidané hodnoty, změny v platbách pojistného a sociální či zdravotní pojištění (Hájíček, 2010).

**Ekonomické faktory** – nejdůležitějším artefaktem je kupní síla obyvatelstva, konkurence, kurzová politika, cla, daně, úroveň bankovníctví, jaké jsou úrokové sazby, nezaměstnanost, vliv odborů a třeba také výhody pro zaměstnance.

**Politické faktory** – právní a politické prostředí přímo souvisí s ekonomickými faktory. Politika totiž ovlivňuje ekonomiku a ekonomické výsledky ovlivňují politická rozhodnutí. Příkladem takových politických faktorů může být domácí politická stabilita, orientování vlády, členství v mezinárodních organizacích, vztahy s ostatními státy, korupce a její prostředí, odbory, daňové zákony, jaká je úroveň hospodářské soutěže, soudnictví a také řešení sporů se zaměstnanci.

**Technologické a technické faktory** – v tomto případě se analyzuje vyspělost daného státu. Kritérii mohou být ukazatelé, jako například výdaje do vědy a výzkumu, počet vědeckých pracovníků, informační gramotnost, možnosti připojení internetu a v neposlední řadě využívání elektronických komunikací.

Cílem je zanalyzovat složky faktorů, které mají pro podnik hlubší význam. Analýza by taktéž měla usilovat o stanovení pravděpodobností, se kterou daná příležitost nebo riziko může nastat. Tato analýza makroprostředí by se měla zaměřit především na ty trhy, na kterých má podnik v plánu působit či na nich již působí. Na co by se společnost měla prvořadě zaměřit při této analýze, je tržní potenciál, jeho kapacita, analýza nákladů, analýza konkurenčního prostředí, analýza stávajících a potencionálních zákazníků. Samozřejmě by se měla také zaměřit na region nebo stát (Machková, 2006, s. 42).

V současnosti existuje velké množství podniků námi neznámých, které se podobným analýzám „příležitostí a rizik“ věnují a každoročně zveřejňují jejich výsledky. Jmenovitě bychom mohli zmínit agentury Moody's a Fitch. Za použití širokospektrální analýzy rozřazují státy podle míry rizika a možností do jednotlivých kategorií (Machková, 2006, s. 42).

### 3.4 Porterův model 5 konkurenčních sil

Porterova analýza pochází z Harvard Business School, jež v roce 1979 zformuloval profesor Michael Eugene Porter. Tento profesor se zabýval otázkou toho, které vnější síly ovlivňují podnikání společností. Na základě této otázky definoval 5 sil, které bezprostředně ovlivňují podnikání společností v daném odvětví, a jsou jimi konkurenční rivalita, hrozba vstupu nových konkurentů na trh a hrozba vzniku substitutů – což jsou faktory zabývající se obecně konkurencí na trhu, a pak vyjednávací sílu kupujících a sílu dodavatelů, které bez kompromisně ovlivňuje tvorbu cen na daném trhu (Harvard Business School, 2010).



Obrázek 3: Porterův model 5+1 konkurenčních sil  
(Zdroj: Zikmund, 2011)

#### 3.4.1 Konkurenční prostředí

Při analýze této síly je potřeba brát ohled na to, jak velké jsou na daném trhu konkurenční tlaky, kolik nás bude stát, aby se o našich produktech či službách někdo dozvěděl, jak moc budeme schopni v praxi rozvinout a využít naše konkurenční výhody, jakou má daný trh dynamiku a jestli vůbec budeme schopni držet krok s konkurencí (Veber, 2007, s. 695).

Konkurenční rivalitu bychom si mohli ukázat na následujícím příkladu s obchody „Potraviny Andres“ a „Tesco Express“.

Potravinový podnik Andres sídlí v Trutnově, Tesco si zde otevře svou prodejnu Express, pak bude pan Andres schopen konkurovat například kvalitnějšími potravinami, i přestože budou někdy za dražší cenu. Pokud by si ale Tesco v Trutnově otevřelo velkou plnohodnotnou prodejnu, bude mít pan Andres problém a dříve či později přestane být schopen s Tescem bojovat o zákazníky a zkrachuje.

V současném světě se přitom podle Zikmunda (2001) v otázkách konkurenční rivality je třeba zabývat i konkurencí „offline“ hráči versus „online“ hráči, lokální hráči versus národní či mezinárodní hráči.

### **3.4.2 Noví konkurenti**

Další Porterovou silou je hrozba vstupu nových konkurentů na trh. Ta je obzvláště důležitá v nových, progresivně se rozvíjejících oborech, u kterých není zcela znám objem trhu jako celku, anebo kde objem trhu roste velmi rychle. (MindTools, 2010)

I zde si tuto hrozbu můžeme představit na typickém příkladu takového trhu s mobilními telefony. Tento trh dříve opanovala Nokia se systémem Symbian. Dalším hráčem byl Palm, který zcela propadl, a Microsoft, jehož Windows Mobile oslovily jen pár uživatelů. Pak ale přišel RIM (BlackBerry), který část trhu rozvířil, i když spíše v zahraničí než v České republice, a následně Apple spolu s Googlem zcela změnilo rozložení sil a radikálně snížily podíl Nokie na tomto trhu.

Co je však zajímavé, a velice důležité na tomto příkladu je to, co se týká i zbylých analýz, které jsou součástí strategického řízení – Porterova analýza se nedělá jen jednou, je jí nutné dělat opakovaně, protože i trh a podmínky na něm se neustále mění (Zikmund, 2011).

*„Součástí analýzy této síly by měly být i klasické mikroekonomické otázky, jako jsou bariéry vstupu na trh, náklady spojené s případným ukončením podnikání (zejména u průmyslových a energetických podniků to mohou být horentní sumy) nebo třeba infrastrukturní otázky (např. vstup nových hráčů na železnici byl v ČR donedávna bez vlastních kolejí prakticky nemožný), otázky regulace (např. státem garantované monopoly)“.* (Zikmund, 2011)

### 3.4.3 Hrozba vzniku substitutů

Hovoříme-li o třetí síle z kategorie konkurenčního prostředí, je jí hrozba vzniku substitutů. Substituty se v tomto případě myslí cokoliv, co nějakým způsobem nahradí zákazníkovi službu nebo produkt, který poskytujete zrovna vy. Nemusí to rozhodně být dokonalý substitut jako chleba a mléko, ba dokonce to z pohledu Porterovy analýzy nemusí být substitut vůbec. V českém jazyce se u této síly setkáte totiž i s trochu trefnějším překladem, kterým je „hrozba vzniku náhražek“ (Zikmund, 2011).

Uvedeme-li konkrétní příklad, tak mějme například soukromou střední či vysokou jazykovou školu, která nabízí výuku v rámci rozvrhu s rodilým mluvčím. Náhražkou za její služby může být společnost, která bude poskytovat zájemcům podobné znalosti, avšak maturitního osvědčení nebo bez akademického titulu a diplomu. Taková přirozeně osloví jen ty, kterým jde primárně o znalosti a nikoliv o „papír.“ Při analýze této síly proto odpadnou otázky typu „*Jakou věrnost vykazují zákazníci značce?*“ nebo „*Jakou věrnost vykazují zákazníci určitému typu produktu?*“, „*Jak moc náchylní jsou k hledání substitutů a potažmo jak moc jsou spokojeni se současnou situací?*“ (ideálním příkladem jsou zde ceny za tarify mobilních telefonů v ČR, protože první operátor, který by přišel s rozumnými cenami srovnatelnými např. se Slovenskem, by získal obrovské množství zákazníků).

### 3.4.4 Síla kupujících

Sílu kupujících je myšlena zejména jejich vyjednávací síla o ceně, a to ať už ta přímá, kdy skutečně dojde k licitaci se zákazníkem, anebo ta nepřímá, kdy zákazník už může začít odebírat méně zboží nebo služeb, anebo může svou věrnost přesunout na jiného dodavatele s lepší nabídkou. Síla kupujících je od vzniku krize velice důležitým faktorem, který se nevyplatí podceňovat ani tehdy, kdy se zaměřujete čistě na retailové produkty. Dnes už je více než běžné, že zákazník naprosto otevřeně a významně ovlivňuje cenu takových komodit jako je pojištění, bankovní služby, auto, spotřební elektronika, nábytek, telekomunikační služby atd. Zejména movitější zákazníci si totiž díky krizi uvědomili, že jsou to oni, kdo má navrch a mají potřebu to dávat dodavatelům a prodejcům náležitě najevo. V oblasti síly kupujících je tak třeba se ptát na to, nakolik je váš produkt unikátní, nakolik a v jakém množství jsou na trhu dostupné jeho substituty,

nakolik jsou zákazníci informováni o konkurenčních nabídkách u nás ale i v zahraničí (HBR - Porter, M.E., 1979).

### **3.4.5 Dodavatelé**

Poslední silou, která podle Portera výrazně ovlivňuje podnikání člověka, je síla dodavatelů. Ta je v některých odvětvích takřka nulová (potravinářství) a v některých, jako je třeba strojírenství nebo elektronika, může být tou silou největší, tedy z pohledu vlivu na složení a cenu vašich produktů. Síla dodavatelů je přirozeně tím vyšší, čím jste na nich závislejší. Na to mohou přijít otázky, jako je technologická závislost na konkrétních dodavatelích, přítomnost alternativních dodavatelů u nás i v zahraničí a třeba také míra konkurence mezi dodavateli v dané oblasti (MindTools, 2010).

## **3.5 Segmentace trhu**

Segmentace trhu se řadí mezi jednu z metod marketingového řízení, konkrétně analýzu trhu. Jde o to, aby společnost zjistila strukturu daného trhu, na který chce umístit svůj výrobek nebo službu. Trh se dělí podle nějakého hlediska homogenních skupin zákazníků (ManagementMania, 2018). Segmentace by měla být první věcí, kterou podnik udělá, když plánuje podnikatelské aktivity v jakékoliv oblasti. Je dobré znát požadavky dané skupiny zákazníků, tím bude i marketingová komunikace cílenější a účinnější. Podnik uspokojí potřeby zákazníka, nikoliv podniku (Eckhardtová, 2014).

### **3.5.1 Segmentace trhu**

Pro zopakování, segmentace je rozdělení trhu na ucelené skupiny zákazníků a jejich popis.

V 1. fázi segmentace je dobré rozdělit trh, na kterém společnost působí, na homogenní celky. Takto lze trh rozdělit z několika hledisek segmentačních kritérií. Těchto segmentačních kritérií existuje celé řada a každý autor vymezuje segmentační kritéria odlišně. Ta nejčastější vymezení jsou uvedena níže:

- **Geografická** – zákazníci se dělí podle svého geografického rozmístění, tedy podle kontinentů, zemí či snad regionů,

- **Demografická** – zákazníci jsou rozděleni podle věku, pohlaví, etnika, rodinného stavu a také náboženství,
- **Socioekonomická** – zde se jedná o vzdělání, povolání, jaký mají lidé příjem a v neposlední řadě postavení ve společnosti,
- **Psychologická** – zde bychom mohli rozdělit zákazníky podle životních zájmů, postojů na život a koníčků,
- **Nákupní chování** – jaká je nákupní politika organizace (strategie nakupování) a kritéria nákupu (Eckhardtová, 20014).

Takto rozdělené segmenty zákazníků musí být co nejpodobnější z hlediska svého chování na daném trhu, aby se jednalo o homogenitu trhu. Z hlediska tržního chování by segmenty měly být co nejvíce odlišné, kdy se jedná o heterogenitu trhu (ManagementMania, 2018). Je také důležité brát ohledy na to, že každá skupina, tedy segment, by měl být dostatečně odlišný, mít své specifické potřeby, být dostupný pro cílenou marketingovou komunikaci, být dostatečně velký, hodnotitelný, ziskový a konkurenceschopný (Eckhardtová, 2014).

### 3.5.1.1 Výhody segmentace trhu

Jednou z primárních výhod segmentace trhu je to, že uspokojíte potřeby vašich zákazníků. Uspokojíte pouze ty zákazníky, pro které je daná nabídka určena, což se stane zárukou toho, že se vaše reklamní aktivity stanou účelnější a účinnější. Díky přesnému zacílení bude společnost schopna ušetřit nemálo finančních prostředků. Dalším plusem je to, že komunikace a distribuce se stane efektivnější. Díky segmentaci trhu můžete eliminovat nebezpečí konkurenčních válek a získáte konkurenční výhodu (Matula, 2013).

### 3.5.2 Targeting

Při segmentaci je důležité zacílení, ohodnocení jednotlivých segmentů a výběr těch nejlukrativnějších, na které zaměřit své snažení. Z pravidla není od věci se zaměřit na 3 až 4 segmenty trhu. Větší počet by mohl rozmělnit snažení podniku, který by se pak plně nevěnoval ani jednomu segmentu (Eckhardtová, 2014).

Pokud se podnik snaží zacílit na určitou segmentační skupinu, bere v potaz také to, zda má již se s skupinou nějakou předešlou zkušenost, jaká je konkurence, co je prioritou

podniku, zdroje potřebné na obsluhu segmentu, ale také, zda daný segment bude v souladu s firemními cíli (Eckhardtová, 2014).

### **3.5.3 Positioning**

Dostávání značky a brandu do mysli spotřebitelů. Tato fáze probíhá od chvíle, kdy již má podnik přesnou představu o tom, kdo jsou jeho zákazníci. Má jejich přesný popis, má stanovené pořadí priorit a poté si uvědomí, jakým směrem k zákazníkům chce vstupovat. Podnik si musí uvědomit i to, jak chce, aby o něm konkrétní cílová skupina smýšlela a s čím si podnik má spojovat (Eckhardtová, 2014).

## **3.6 Analýza SWOT**

Analýza SWOT byla vyvinuta Albertem Humphreym z univerzity Stanford. Humphrey vedl v šedesátých letech výzkum, při němž byla využita data od 500 nejvýznamnějších amerických společností. SWOT analýza je založena na rozboru a hodnocení současného stavu podniku, jakožto vnitřního prostředí, a současné situace v okolí podniku, tedy vnějšího prostředí. Hovoříme-li o vnitřním prostředí, analýza hledá a klasifikuje silné a slabé stránky. Naopak, co se vnějšího prostředí týče, hledá a klasifikuje příležitosti a hrozby. Díky SWOT analýze dokážeme komplexně vyhodnotit fungování společnosti, hledat problémy či nové příležitosti a možnosti růstu. SWOT je základním nástrojem strategického plánování společnosti. Jednou ze zákonitostí SWOT analýzy je hledat vzájemné synergie.

### **3.6.1 Strategie**

Předpoklad pro provedení SWOT analýzy je značné množství nashromážděných informací s detaily o fungování trhu a podniku, a to jak z minulého, tak i ze současného stavu. Nesmí se opomenout ani odhad o budoucím vývoji technologií, výrobních zařízení a aktivit v daném odvětví. Mnoho údajů, které si však společnost zjistí, mají omezenou platnost, proto je nutné tato data neustále aktualizovat v rámci prosperity podniku. Všechny informace musí být podány včasně, musí být identifikovány požadavky

zadavatele a informace musí být dostatečně spolehlivé. Cílem tedy může být přednost a větší obliba zákazníky oproti konkurenčním společnostem.

### 3.6.2 Vyhodnocení

V první řadě se každé položce přiděluje váha, vyjadřující důležitost položky v rámci dané kategorie. Pravidlem je, že celkový součet vah je roven jedné. Čím vyšší je hodnota váhy, tím má položka větší váhu. Hodnotí se faktory interní analýzy (IFE). Položky S a O se ohodnocují na škále jedna až pět (dle individuálního přístupu může škála obsahovat delší či kratší posloupnost). Hodnoty s číslem jedna znamenají nejnižší spokojenost s danou položkou, a naopak číslo pět znázorňuje nejvyšší spokojenost. Dále se hodnotí faktory externí analýzy (EFE). Využívá se stejného postupu hodnot, avšak se záporným číslem. Tedy hodnota mínus jedna znamená nejnižší nespokojenost a hodnota mínus pět nejvyšší nespokojenost. Takto jsou ohodnoceny všechny prvky, v každé kategorii se hledá u každé položky součin dané váhy a hodnocení. Po zjištění součinů se provádí jejich suma. Následně se zjišťují IFE a EFE. Výsledná suma celé analýzy je rovna bilanci externích a interních faktorů.

		POMOCNÉ DOSAŽENÍ CÍLE	ŠKODLIVÉ DOSAŽENÍ CÍLE
VNITŘNÍ PŮVOD ATRIBUTY ORGANIZACE		<b>SILNÉ STRÁNKY</b> STRENGTHS	<b>SLABÉ STRÁNKY</b> WEAKNESSES
		<b>PŘÍLEŽITOSTI</b> OPPORTUNITIES	<b>HROZBY</b> TREATS
VNĚJŠÍ PŮVOD ATRIBUTY PROSTŘEDÍ			

**Obrázek 4: Atributy vnějšího a vnitřního prostředí analýzy SWOT**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Sunmarketing, 2017)

- **S: Silné stránky** – schopnosti a skutečnosti přinášející výhodu podniku i zákazníkům (Manažerské, inovační, ekonomické, výrobní)

- **W: Slabé stránky** – schopnosti, jež podnik správně neprovádí nebo je ostatní společnosti provádějí lépe (manažerské, výrobní, inovační, ekonomické)
- **O: Příležitosti** – skutečnosti uspokojující zákazníky, zvyšující poptávku a přinášející úspěch podniku vyplývající ze změn na trhu, chyb konkurence, makroprostředí
- **T: Hrozby** – skutečnosti a události, které mohou snížit poptávku a způsobit nespokojenost zákazníků vyplývající z makroprostředí, změn na trhu a konkurenčních tlaků stejného odvětví (Zamazalová a kol., 2010, s. 39).

Silné stránky, jež reprezentují vnitřní prostředí, mohou být ku příkladu specialisté na marketingové analýzy, inovovaný produkt, lokalita, kvalita služeb a produktů. Mezi slabé stránky bychom zařadili nedostatek marketingových zkušeností, neodlišené produkty a služby společně s jejich nekvalitním provedením, lokace a špatná reputace. Hovoříme-li o vnějším prostředí, kde jako externí faktory jsou příležitosti a hrozby, zařadili bychom mezi příležitosti nový trhový segment, strategickou alianci, nový mezinárodní trh. Hrozby pak zastupují faktory, kterými mohou být nová konkurence, cenová politika a války jí se týkající, inovovaný produkt konkurenta a také lepší přístup konkurence k distribučním kanálům (Vlastnicesta.cz, 2011).

Jakubíková ve své knize doporučuje při vypracování analýzy začít nejprve analýzou příležitostí a hrozeb, které přicházejí z vnějšího prostředí, a to jak makroprostředí, tak i mikroprostředí (zákazníci, dodavatelé, odběratelé, veřejnost a konkurence) (2008, s. 103). Toto by mělo být následováno analýzou silných a slabých stránek, které se týkají vnitřního prostředí podniku. Mezi ně patří cíle, systémy, zdroje, kultura společnosti, mezilidské vztahy, organizace a management (Jakubíková, 2008, s. 103).

Analýza SWOT má několik jednoduchých pravidel, na základě kterých je možno sestavit kvalitní analýzu (Vlastnicesta.cz, 2011):

1. Nutnost realistického uvažování.
2. Rozlišovat rozdíl mezi tím, kde je společnost v současnosti a tím, kde by mohla být v budoucnosti.
3. Veškeré informace by měly být specifické.
4. Sestavení analýzy se vztahem ke konkurenci – lepší či horší jako konkurence.
5. Stručnost a výstižnost analýzy.

## 6. Subjektivnost.

### 3.7 Metoda 7S – Mc Kinsey

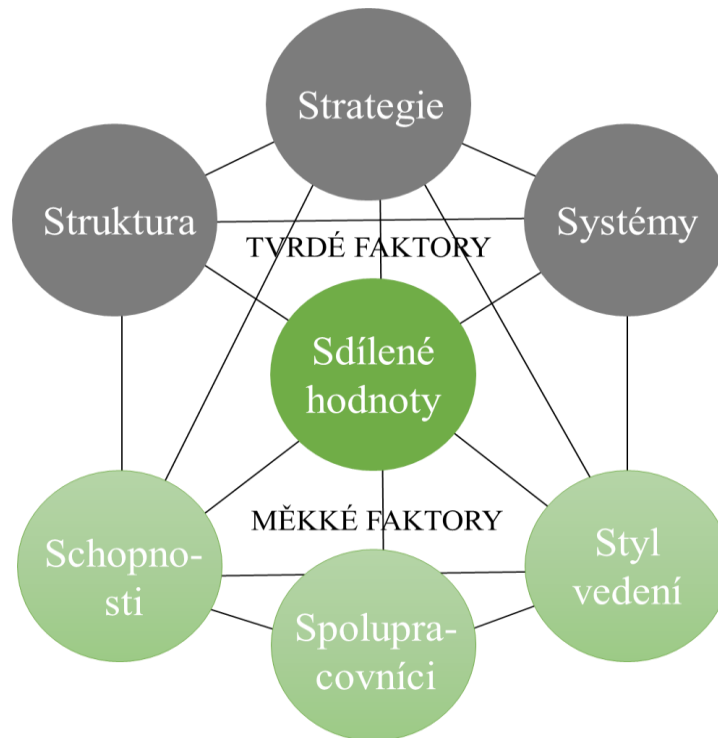
Tato analytická metoda se používá pro hodnocení kritických faktorů organizace, jako ku příkladu důležité části (struktury) společnosti, a na základě jejich zhodnocení dochází k jejímu dalšímu rozvoji. Patří mezi modely kritických faktorů úspěchu. V praxi se rámec 7S využívá například ve strategickém auditu, ve strategickém řízení a také v řízení změn.

#### 3.7.1 Princip fungování metody 7S

Základem je klást si otázky a hledat na ně odpovědi. Otázky si nejčastěji pokládá management společnosti s tím, že tyto otázky mají vyřešit chod společnosti. Koncem 70. let – začátkem 80. let byl navržen sedmi-prvkový způsob dekompozice organizace dvěma americkými konzultanty. Dekompozice má následující prvky (Managementmania, 2015):

- **Skupina** – cíleně orientované společenství lidí
- **Strategie** – definice cílů skupiny a způsobu jejich dosažení
- **Sdílené hodnoty** – poslání, vize, podniková kultura
- **Schopnosti** – znalosti, dovednosti, zkušenosti
- **Styl** – charakteristický způsob jednání, konání, chování
- **Struktura** – organizační uspořádání skupiny, mechanismus řízení
- **Systémy** – postupy, procesy, metody, včetně technických a informačních systémů a technologií

V zásadě by se dalo těchto 7 bodů rozdělit do dvou hlavních skupin tzv. „tvrdých S“, do kterých spadá strategie společnosti, struktura společnosti a systémy používané společností.



**Obrázek 5: McKinsey 7S model**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Braintools)

### 3.7.2 Oblast použití

McKinsey model je možné aplikovat na všechny druhy podniků, ať už velké či malé. Pro lepší pochopení modelu je nutné rozebrat výše zmíněných sedm bodů (CIE – Group, 2018).

- **První „tvrdé“ S – Strategie**

Rozumíme tím plánování cílů, které vedou k rozvoji podniku. Jednotlivým cílům se přiřadí kritéria podle toho, jaká je jejich důležitost ve společnosti. Pod tímto pojmem si také můžeme představit cestu, jakou se firma ubírá za vytyčeným cílem.

- **Druhé „tvrdé“ S – Struktura společnosti**

Struktura společnosti je v podstatě organizační schéma společnosti. Tam se řadí jednotlivé části podniku, kterými jsou obchodní oddělení, výroba a lidské zdroje. Zabývá se vzájemnou provázaností vztahů mezi jednotlivými pracovišti, taktéž hodnotí jejich pracovní činnost.

- **Třetí „tvrdé“ S – Systémy společnosti**

Tento bod metody zahrnuje všechny manažerské techniky a postupy, pomocí kterých se hodnotí zkušenosti, dovednosti a znalosti pracovníků.

- **Čtvrté „měkké“ S – Styl Společnosti**

Toto „S“ se zabývá tím, jakým stylem vedení a manažeři komunikují, jednají a vystupují před svými spolupracovníky.

- **Páté „měkké“ S – Skupina**

V tomto případě se jedná o zaměstnance. Zaměstnanci tvoří kolektiv lidí, který se podílí na jejím správném fungování. Zaměstnanci mají dané pozice s určitými právy, díky kterým mohou různými způsoby zasahovat do chodu společnosti a jejího budoucího rozvoje.

- **Šesté „měkké“ S – Sdílené hodnoty**

Tento bod bychom mohli také nazvat jako „nadřazený cíl“. Zahrnuje veškerou podnikovou kulturu a etiketu společnosti.

- **Sedmé „měkké“ S – Schopnosti**

Poslední bod v sobě zahrnuje návyky, dovednosti a znalosti, které mají zaměstnanci.

Pro vyřešení problematiky je nutno sestavit tým lidí, který si bude klást otázky modelu 7S a dobere se k možným způsobům řešení dané problematiky. (CIE – Group, 2018)

### **3.8 Marketingový mix**

Marketingový mix (4P) je souhrn vnitřních taktických činitelů podniku, jež umožňují ovlivňovat chování spotřebitele. Všechny nástroje marketingového mixu, kterými jsou produkt (Product), cena (Price), distribuce (Place) a komunikace (Promotion), musejí být navzájem kombinovány a harmonizovány, aby mohly nejlépe odpovídat vnějším podmínkám, tedy trhu. Následně mohou svou funkci plnit efektivně a přinášet součinnostní efekt (Zamazalová, 2009, s. 39).

Kotler s Armstrongem sami popisují marketingový mix jako „*soubor taktických marketingových nástrojů – výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.*“ (Kotler, Armstrong, 2004, s. 105)

Jsou to ve zkratce veškeré aktivity společností vyvíjené, které vzbuzují poptávku po výrobku. Aktivity, jak je již zmíněno výše, dělíme do 4 skupin, též zvaných jako „4P“.

„4P“ je nejznámějším modelem marketingového mixu. Kotler se svým kolektivem je zpracovali do následující tabulky (Kotler et al., 2007, s. 70):

**Tabulka 2: 4P marketingového mixu**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Kotler et al., 2007, s. 70)

Marketingový mix			
Produktová politika	Komunikační politika	Cenová politika	Distribuční politika
Sortiment	Publicita	Ceníky	Distribuční kanály
Kvalita	Osobní prodej	Slevy	Dostupnost
Design	Reklama	Náhrady	Sortiment
Vlastnosti	Podpora prodeje	Platební lhůty	Umístění
Obal		Úvěrové podmínky	Zásoby
Služby			Doprava
Záruka			
Cílový trh			

Celý koncept 4P je zaměřen na trh z pohledu prodávajícího, jenž vnímá 4P jako disponibilní nástroje prodeje, kterými může působit na zákazníka, takže naprosto odlišně od kupujícího. Kupující zase bere ohled na užitek z hlediska spotřebitele, tedy marketingový mix jako koncept 4C (Jakubíková, 2008).

- **Customer value** – hodnota z hlediska zákazníka
- **Customer cost** – náklady, které vznikají zákazníkovi
- **Communication** – komunikace
- **Convenience** - pohodlí

Když se optimálně sloučí kombinace „4P“ a „4C“, dochází ke správnému uplatňování jednotlivých nástrojů a naplnění marketingového mixu. Kombinace obsahuje různé nástroje, různé intenzity s ohledem na jejich náklady a užitek, například růst zisku (Tomek, Vávrová, 2011, s. 186).

### 3.8.1 Produkt

Jako produkt můžeme nazvat vše, co lze nabídnout na trhu ke koupi, distribuci či spotřebě. Může ovšem zahrnovat i předměty, služby, osoby, organizace, místa, ale také myšlenky (Kotler a kol., 2007, s. 70).

Produkt by měl splňovat podmínky kvality a užité vlastnosti, v první řadě však opravdové potřeby kupujících. Co přispívá k prodejnosti produktu, jsou doplňkové služby a s nimi samozřejmě spojené garance, image, opravy či instalace (Křížek, 2002, s. 196).

#### 3.8.1.1 Úrovně produktu

Produkt je vnímán z hlediska marketingu na třech úrovních, z nichž každá ovlivňuje atraktivitu a hodnotu produktu zákazníka.

- **Základní produkt** – jádro samotného produktu, základní přínos pro spotřebitele
- **Vlastní produkt** – atributy zajišťující základní přínosy produktu, jako například design, název značky, kvalita a obal
- **Rozšířený produkt** – rozšířené služby a přínos pro spotřebitele, spojený se základním a vlastním produktem, konkrétně instalace, poprodejní servis, dodání, garance

#### 3.8.1.2 Služba

Sektor služeb je jedním z nejrychleji se rozvíjejících sektorů ekonomiky. Marketing na službu pohlíží jako na činnost, prodávanou výhodu či schopnost, kterou jedna strana nabízí straně druhé, tedy prodejce zákazníkovi. Segment služeb jsou v zásadě nehmotné věci a často její poskytnutí zákazníkovi nevytváří žádné hmotné vlastnictví, marketing ji tak považuje za specifickou oblast. Nehmotnost je nejcharakterističtější vlastností služeb, od které se odvíjí všechny ostatní vlastnosti. Službu nelze vnímat smysly. Nehmotnost služby je příčinou, že zákazník obtížně hodnotí konkurující si služby. Snaží se klást důraz na reference a osobní zkušenosti jiných lidí. Zákazník se také mnohdy obává rizika spojeného s koupí služby, například v odhadování kvality. Proto jako základ hodnocení kvality mu slouží cena. Neoddělitelnost je další specifickou vlastností služby. Naznačuje, že produkci a spotřebu služby nelze oddělit. Zákazník je v podstatě spolu-producentem služby, není možné, aby si koupil například polotovár a dokončil ji doma. Za službou musí například vycestovat, přijít si pro ni. Neposlední vlastností služby je heterogenita,

projevující se zejména v tom, že způsob poskytnutí jedné a té samé služby se může u jednotlivých zákazníků lišit, což znamená, že nemůže službu poskytovat se vždy stejným standardem kvality. Vlastností služby je i pomíjivost, služby nelze skladovat, předvyrobit ani uchovávat. Poslední vlastností služby, určující její specifickou, je nemožnost vlastnictví. To znamená, že koupí služby si zákazník nekupuje její vlastnictví, nýbrž právo na poskytnutí služby. Z toho vyplývá, že službu nelze znovu prodat, vrátet či reklamovat. (iPodnikatel, 2011).

### **3.8.2 Cena**

Cenou se rozumí finanční obnos za daný produkt či službu, ale i suma hodnot, které zákazníci smění za výhody vlastnictví nebo užívání produktu a služby (Kotler et al., 2007, s. 71).

Důležité je správné stanovení ceny. Produkt nesmí být nadceněný ani podceněný. Zákazníkovi se mohou líbit kožené rukavice z kvalitní kůže, bohužel si je nekoupí, protože jsou příliš drahé.

Jak charakterizuje marketing Pelsmacker (2003), měl by eliminovat jakékoli používání cenových nástrojů, a to hned z několika důvodů. Snížení ceny může přilákat zákazníky, ale souběžně se snižuje zisk i marže. Takovým způsobem docílíme i méně zaslouženého efektu cenového zákazníka, který si navykl na opakující se snižování cen a přestává pro něj být důležitá značka. O to se samozřejmě opírá i problém s budováním silné pozice a brandu na trhu, který je postaven na přínosech a vlastnostech produktu.

#### **3.8.2.1 Metody tvorby ceny**

Ve chvíli, kdy si podnik má zvolit cenu produktu, či služby, zohledňuje mnoho faktorů, a především volí přístup, s jakým bude stanovovat tvorbu cen. Volí jeden z níže vypsáných přístupů:

- *Nákladově orientovaný přístup* – nejpoužívanější a nejjednodušší přístup při stanovování ceny, k vypočteným nákladům se připočítává marže, která činí ziskovou přírůžku
- *Hodnotově orientovaná tvorba cen* – je založena na vnímání hodnoty produktu zákazníkem neboli spotřebitelem

- *Stanovení ceny podle konkurence* – stává se více oblíbenou cenovou strategií, cena se stanovuje nepatrně výše či níže oproti konkurenčnímu produktu, méně se však zaměřuje na vlastní náklady nebo poptávku (Kotler et al., 2007, 72)

### 3.8.3 Distribuce

Distribuce jsou činnosti společnosti, které umožňují dostupnost produktu či služby zákazníkovi (Kotler et al., 2007, s. 71).

Jinými slovy píše také De Pelsmacker (2003), distribuce je proces, který zajišťuje veškeré pohyby produktu směrem k zákazníkovi – doprava, skladování, zásobování, výběr dodavatelů, maloobchodníků a velkoobchodníků, výběr vhodné alokace, spolupráce mezi výrobcem a distributorem.

To, aby byl zákazník spokojený a veškeré služby jemu poskytované, jsou základním cílem marketingové strategie mnoha společností. Pro zákazníky je velmi důležitým atributem při vybírání produktu rychlost, ale také dostupnost a flexibilita dodání zboží. V dnešní době se podniky proto také zaměřují na kvalitu distribuce a dodání, tím je myšleno „*ve správný čas, na správné místo, za správnou cenu*“ (Kotler et al., 2007, s. 71).

### 3.8.4 Marketingová komunikace

Marketingová komunikace je nejrozsáhlejším prvkem marketingového mixu. Tato marketingová komunikace zahrnuje prostředky a způsoby, jimiž společnost působí na cílové zákazníky s cílem:

- Informovat o nových produktech,
- Přesvědčit je o koupi produktů,
- Přímou či nepřímou udržovat povědomí o svém brandu, image, výrobcích nebo poskytovaných službách (Kotler et al., 2007, s. 71).

Díky komunikaci se snažíme sdělit zákazníkovi vlastnosti a přednosti produktu a služby (Kotler et al., 2007, s. 71).

Marketingová komunikace se považuje za centrální prvek efektivního marketingu. Dokonce už ani není v dnešní době považována za prostředek k obyčejné výměně informací. Za tímto pojmem stojí řada úkolů, ať už přesvědčení, prodej, vyvolání dojmu

či vytvoření nové hodnoty u potenciaálního zákazníka, musí to však být v souladu s cíli podniku a s jeho image (Jakubíková, 2008, s. 82).

Jakubíková (2008) ve své knize zmiňuje výčet 5M marketingové komunikace:

- Mission – poslání, definuje se cíl komunikace
- Message – sdělení, obsah informace, jakou chceme komunikovat
- Media – použitá média, využitelnost komunikačních kanálů
- Money – peníze, vymezení finančních prostředků, které můžeme investovat
- Measurement – měření výsledků, zjišťování zpětných vazeb a měření efektivity

Častým milníkem je to, že lidé označují pouze reklamu za marketingovou komunikaci. Je to právě z toho důvodu, že reklamy kolem si lidé uvědomují nejvíce. Marketingová komunikace má ale k dispozici celou škálu nástrojů, které dohromady tvoří tzv. **komunikační mix**. Jednotlivé prostředky se mixují v různých kombinacích s různou intenzitou s účelem zaměřit na cílové zákazníky (Fill, 2009, s. 71).

Marketingová komunikace se soustřeďuje na to, aby odstranila neinformovanost, vytvářela image a překlenula preferenční mezeru na cílovém trhu. Ovšem takový přístup k marketingové komunikaci má určitá omezení. Působí krátkodobě, je finančně nákladný a sdělení podstaty věci se obvykle dozví špatná sorta lidí.

K vytvoření účinné komunikace je třeba učinit osm hlavních kroků:

- Určení příjemců zpráv,
- stanovení cílů komunikace,
- sestavení zprávy,
- výběr komunikačních cest,
- vypracování celkového rozpočtu na propagaci,
- rozhodování o komunikačním mixu,
- měření výsledků marketingové komunikace,
- řízení a koordinace procesu marketingové komunikace (Kotler, 1998, s. 132)

### 3.9 Komunikační mix

Je důležité rozlišovat pojmy komunikační mix a marketingová komunikace. Marketingová komunikace je souhrnný komunikační systém podniku, který tvoří

jednotlivé složky či variace. Obdobně, jako u jiných částí marketingu ji tvoří jednotlivé nástroje v podobě komunikačního mixu. Do komunikačního mixu můžeme zařadit všechny možné formy komunikace, které přispívají k dosažení vytyčených cílů. Marketingový manažer se pomocí kombinace těchto nástrojů dosáhnout vytyčených marketingových cílů společnosti. Marketingový mix má dvě součásti, a to osobní formy komunikace, jako je osobní prodej, ale také neosobní formy (Přikrylová, Jahodová, 2010, s. 42).

Dle Přikrylové (2010) do neosobních forem komunikace zapadají všechny z následujících nástrojů:

- reklama,
- osobní prodej,
- podpora prodeje,
- práce s veřejností,
- přímý marketing,
- sponzoring,
- výstavy a veletrhy.

Novodobou součástí komunikačního mixu je také internet, kam se samozřejmě zahrnují i současné trendy.

### **3.9.1 Reklama**

Reklama je jedním z nejstarších a nejčastěji používaných nástrojů komunikačního mixu. Jde o placenou, neosobní, masovou formu jednosměrné komunikace společnosti se zákazníkem, jejímž hlavním cílem je informovat zákazníka o nových produktech či službách, přesvědčovat je ke koupi (Srpová, 2007, s. 22-23).

Reklama je komunikace s obchodním záměrem. Tato dominantní forma má velkou výhodu v tom, že dokáže v krátkém časovém úseku oslovit enormní množství zákazníků. Má ovšem i své nevýhody, jako vysoké náklady na reklamu při porovnání s osobním prodejem je neosobní, jednosměrná a zaměřená na velké segmenty. Účinná je tehdy, je-li zaměřena na určitý specifický segment (Zamazalová, 2009, s. 192).

Reklamu lze dělit podle řady kritérií, například podle toho, prostřednictvím jakého reklamního nosiče se k adresátovi dostane. Nosičem může být televizní reklama,

rozhlasová reklama, reklama na internetu, tisková reklama, outdoorová reklama a indoorová reklama. Dále se dělí podle formy sdělení – zvuková a vizuální reklama, může být obohacena o jiné formy zvukových vjemů (Bystrov, Růžička, 2006, s. 75).

Reklama má několik typů dle Matušínské (2007):

- **výrobová** – forma stimulace poptávky po konkrétním produktu,
- **značková** – forma prezentace produktů určité značky,
- **podniková** – nevýrobová reklama buduje image podniku a zvyšuje prestiž produktu

*Informativní reklama* má seznámit zákazníka s produktem. Používá se v první fázi životního cyklu. V době, kdy produkt obsadí místo na trhu, přichází aplikace *přesvědčovací reklamy*, která utvrzuje spotřebitele o kvalitách a přednostech produktu. Ve chvíli, kdy je produkt již dostatečně známý, využívá se *připomínací reklama*, která udržuje produkt či službu v povědomí zákazníků (Boučková, 2003, s. 321).

Mluví o výběru reklamního média, bývá založen na jeho dosahu, frekvenci a účinnosti. Pod dosahem si představme cílovou skupinu, která je vystavena sdělení. Frekvence určuje, kolikrát je průměrná osoba na cílovém trhu sdělení vystavena a účinek vyjádření kvalitativní hodnoty přínosu vystavení reklamního sdělení. Díky těmto kritériím můžeme dle Kotlera et al. (2007) vybírat ze základních typů médií:

- Rádio – nízké náklady, nízká pozornost, vysoká demografická a geografická selektivita,
- noviny – věrohodnost, flexibilita, včasnost, mínusem je nízká životnost, špatná kvalita reprodukce,
- televize – pokrývá trh ze široka, smyslově přitažlivá, vysoké náklady, nižší selektivita cílového publika,
- časopisy – prestiž a důvěryhodnost, vysoká kvalita reprodukce, dlouhá životnost a vysoké náklady,
- direct mail – zaciluje na konkrétní zákazníky, vysoké náklady, špatnou pověstí může být nevyžádaná pošta,
- outdoorová reklama – neustále se opakující expozice, omezuje kreativitu, neselektuje v oblasti publika,

- internet – vysoká selektivita publika, náklady mohou být až nulové, interaktivní možnosti, účinek se zvyšujícím počtem sociálních sítí zvětšuje.

### **3.9.2 Osobní prodej**

V knize Příkrylové a Jahodové (2010) se dočteme, že osobní prodej je prezentace výrobků nebo služeb mezi prodávajícím a kupujícím „inatura“. Komunikace mezi osobami je oboustranná a jejím hlavním cílem je prodat produkt a vytvářet dlouhodobé dobré vztahy. Důležitým aspektem je dobrý obchodník a možnost zpětné vazby na daném místě.

Osobní prodej je využíván převážně pro prodej některých druhů zboží dlouhodobé osobní spotřeby a služeb.

### **3.9.3 Podpora prodeje**

Hesková společně s kolektivem (2005, s. 79) v jejich knize charakterizuje podporu prodeje jako soubor marketingových aktivit, které přímo podporují nákupní chování spotřebitele a zvyšují efektivnost obchodních mezičlánků.

Je důležité rozlišit spotřebitelskou podporu prodeje a podporu prodeje obchodu, kdy cílem podpory prodeje u zákazníků může být například získání zákazníka pro nový výrobek, odlákání ho od konkurence za použití nejrůznějších marketingových nástrojů pomocí vzorků, ochutnávek, věrnostních odměn aj. Cílem je v prvořadě povzbuzení a získání obchodníka pro podnikový sortiment, aby ho nakupoval co nejvíce, a to v co možná největším množství (Foret, 2000, s. 151 – 153).

Prvky podpory prodeje jsou mnohonásobně rozmanité, mají však tři společné důležité vlastnosti podle Kincla (2004). Jednak přitahují pozornost a po většinu času poskytují informace, které mohou přilákat spotřebitele k určitému výrobku. Druhá mezi ně patří typy úlev, stimulů nebo příspěvků, které mají pro spotřebitele hodnotu. A v neposlední řadě jde o zřetelný impuls uskutečnit směnu právě v daný okamžik.

### **3.9.4 Vztahy s veřejností**

Vztahy s veřejností, jinými slovy „public relations“ (PR), jak píše Příkrylová (2010), je možné definovat jako obousměrnou komunikaci určitého subjektu s vazbou na různé druhy veřejnosti s cílem poznat a ovlivňovat její postoje, tedy veřejné mínění. Snaží se

také získat porozumění veřejnosti a vybudovat dobré jméno v rámci daného subjektu v očích veřejnosti.

Pokud se týče oddělení PR, leží na něm komunikace dvojím směrem. Hlavním úkolem je komunikace s vnějším světem, kam patří média, konkurence, zákazníci, dodavatelé a sponzoři. Nesmí se však zapomínat na vnitřní komunikaci, kde jde především o posilování loajality všech zaměstnanců tak, aby o společnosti mluvili v zásadě pozitivně, a aby se byli schopni ztotožnit s vizí a zájmy společnosti (Kneschke, 2006, s. 126).

Dalším způsobem dělení nástrojů PR je systém PENCILS, kde se jednotlivé aktivity z části překrývají, vždy jde však o jiný pohled na danou oblast, a tudíž i o jiný přístup a navázání vztahu z jiné perspektivy:

- **Publications:** patří sem výroční zprávy, podnikový časopis, časopis pro významné zákazníky, výroční publikace společnosti či publikace k jiným událostem,
- **Events:** veřejné a vnitřní akce, sponzorství kulturních, sportovních nebo charitativních aktivit, představení nového produktu či udělení odměn zaměstnancům,
- **News:** materiály pro novináře a podklady pro tiskové konference, zahrnující základní informace o podniku, produktech, vysokém managementu či o nově přichozících a odcházejících zaměstnancích,
- **Community Involvement Activities:** angažování v lokální komunitě, která se projevuje investicemi do sektoru veřejných služeb dané obce ve snaze o začlenění do běhu komunity a snaze porozumět jejím potřebám, uvědomění si způsobu, jakým postavení nové výroby nebo zvýšení výroby zasáhne jak do krajinného rázu, tak do vnitřního fungování společnosti,
- **Identity media:** využití korporátní identity v celkové komunikaci, od jednotného fontu v emailové komunikaci, přes hlavičku dopisového papíru až po podnikovou uniformu,
- **Lobbying activity:** lobování za síle společnosti, regulační opatření, krizové PR,
- **Social Responsibility Activities:** společenská odpovědnost podniku, sahá od ekologické výroby po budování dobrého jména aktivitami v sociální oblasti (Kneschke, 2006, s. 127).

### **3.9.5 Přímý marketing**

Kotler společně s Armstrongem (2004, s. 630) definují přímý marketing jako navázání přímých kontaktů s pečlivě vybranými zákazníky. Jeho výhodou je možnost okamžité reakce na nabídku ze strany zákazníka a možnost budování dlouhodobých vztahů se zákazníky.

Matušínská (2007) popisuje hned několik základních cílů direct marketingu. Prvním cílem je přímý prodej výrobků a služeb bez účasti obchodních mezičlánků. Jako příklad je vhodné použít zásilkový katalogový prodej dle objednávek, kdy jsou katalogy rozesílány potenciálním zákazníkům a objednávky jsou přijímány telefonicky, mailem, poštou. Dalším cílem je podpora aktivity prodejního týmu, dealerů, maloobchodníků a také podpora osobního prodeje a distribuce. Posledním cílem direct marketingu je loajalita a udržení či získání nových zákazníků.

Mnoho marketingových odborníků tvrdí, že důležitý předpoklad pro úspěšný direct marketing je existence databáze informací o zákaznících. Pak se může hovořit o tzv. databázovém marketingu, který je opírá o obrovské množství informací o zákaznících (Schulz, 1995, s. 515).

### **3.9.6 Sponzoring**

Ve chvíli, kdy podnik chce zvýšit povědomí o své značce, poskytuje sponzorský dar, ve formě zboží, služby, produktu či fondu. Sponzorovaný mu tak může pomoci k dosahování cílů v komunikaci právě tím, že dostává značku do povědomí veřejnosti. Sponzoring se nejčastěji zaměřuje na sportovní akce a kulturní události, kde má širokou publicitu, propaguje se svým logem. Sponzoring se také v poslední době věnuje více a více na akcích „na dobrou věc“, čímž si podnik ještě více napomáhá, díky sociálnímu citění, k většímu povědomí o značce. Se sponzoringem se též můžeme potkat na kulturních akcích, sociálních událostech, festivalech, plesech a koncertech. Nedílnou součástí bývá i sponzoring nadací.

### **3.9.7 Výstavy a veletrhy**

Výstavy a veletrhy jsou místa a akce, kde je možné využít všechny prostředky komunikačního mixu. Komunikační nástroje slouží k dosažení komunikačních cílů k vytvoření a udržení zákazníka společně s jeho loajalitou. Na veletrzích probíhá

prezentace značky či podniku co nejširšího sortimentu společností na jednom místě ve stejný čas. Zákazník tak může rychleji a uspokojivě vybrat mezi jeho favority daného produktu či služby. Prodejce se zase snaží zaujmout, tím že rozvíjí komunikace a kontakt se zákazníkem. Co je však nedílnou součástí veletrhů, je konkurence, a to ve značně velké míře.

### **3.10 Trendy**

Trendy se neustále vyvíjí, a tak i v marketingové komunikaci existují nové techniky, které se mění ve specializované obory. Jsou využívány netradiční nástroje, patří sem virový, digitální, guerillový, mobilní, event marketing a produkt placement (Frey, 2008, s. 195).

#### **3.10.1 Virový marketing**

Virový marketing, jinými slovy také virální marketing, se snaží o řetězovou reakci v tom smyslu, že přesvědčuje zákazníky, aby si mezi sebou šířili informace o určitém výrobku či službě. Využívá elektronickou poštu, získává adresy pro e-mailové informační bulletiny nebo komunikaci, kde je možné využívat virového marketingu. Jedná se o nízkonákladovou formu marketingové komunikace, ovšem nikdy není jasné, jak průběh této kampaně dopadne. Může spočívat i ve vytvoření zajímavé kreativy (obrázku, videa či aplikace), kterou si adresáti a ostatní uživatelé mezi sebou přeposílají na internetu sami. Více méně jde o vtipnou kreativitu se šokujícím až drsným podtextem, s krásnou nebo originální myšlenkou (Frey, 2008, s. 195).

#### **3.10.2 Guerilla marketing**

Jedná se o nekonvenční marketingovou kampaň, využívající minimálních zdrojů s maximálním efektem. Tradičně udeří na nečekaném místě, kde se zaměří na předem zvolený cíl a poté se ihned stáhne zpět. Tato forma propagace se snaží využívat co nejnižších nákladů. Využívají jej typické firmy, které si nemohou bohužel z hlediska rozpočtu dovolit tradiční způsoby propagace, nejčastěji startupy. Často je ovšem volí i velké korporace, poněvadž chtějí zaujmout potenciální zákazníky, kteří podléhají reklamní slepotě v reklamou přehlceném prostředí (Frey, 2008, s. 195).

Guerilla marketing funguje na způsobu vedení marketingového boje. Metody proto bývají nejen netradiční, ale mnohdy kontroverzní a vedou až na hranu zákona. V této formě

marketingu nejde jen o překvapení, ale také o dodržování dalších pravidel, jinak reklamní zpráva, kterou chce společnost sdělit svým potenciálním zákazníkům, zanikne a nedostane možnost vynikat. U guerilla marketingu je důležitá vytrvalost, systematicčnost a konzistence. Jelikož je tento způsob velmi nevyzpytatelný, musí umět rychle reagovat na změny. Zároveň nesmí poškozovat dobré jméno společnosti, protože jde často na hraně, je lehké za ni sklouznout a pověst poškodit (ManagementMania, 2016).

### **3.10.3 Mobilní marketing**

Mobilní marketing vznikl s rozvojem mobilních operátorů. Snahou marketérů je co nejrychleji informovat o produktech či službách společnosti. Patří sem SMS hlasování, zpřístupnění internetových služeb přes mobilní telefon a soutěže (Frey, 2008, s. 195). Po příchodu chytrých telefonů, připojených na internet, se možnosti mobilního marketingu rozšířily, oblast mobilních aplikací a LBS (location based services) stojí za zmínku. Velmi oblíbenou se také stává oblast mobilního bankovníctví, mCommerce, mobilní blogování a chatování. Díky tomu všemu se dá tato oblast moderního marketingu označit za jednu z nejrychleji rostoucích. Mobilní marketing může charakterizovat 5M:

- Movement – pohyb, rozšiřuje prostor, umožňuje volný pohyb,
- Moment – okamžik, rozšiřuje koncept času,
- Money – peníze,
- Machine – přístroj, vykonává určité činnosti,
- Me – já, zaměřuje se jen na mě (Mediální slovník, 2019).

### **3.10.4 Event marketing**

Event marketing lze také jinak nazvat jako „marketing akcí“. Využívá různé formy společenských akcí k propagaci. Cílem event marketingu je vyvolání emocí, kdy vychází z toho, že lidé si nejlépe zapamatují to, co zažijí. Využívá se zejména při budování loajality u zaměstnanců, zlepšování vztahů se zákazníky a distributory. Cílem této formy marketingu je také prohloubení vztahů s obchodními partnery formou nevšedního zážitku (Frey, 2008, s. 195).

### **3.10.5 Product placement**

Tento typ placené propagace značkového produktu bývá viditelně zakomponován do filmového děje. Zasahuje diváka napřímo a není tedy možné tuto formu marketingové

komunikace nevnímat (Frey, 2008, s. 195). Product placement je ve filmovém a televizním průmyslu přes desítky let velmi zaběhnut. Jedná se o nenápadnou, nicméně velmi účinnou formu skryté reklamy. Forma reklamy je výhodná jak pro tvůrce filmu či seriálu, tak pro koncerny, jejichž produkty jsou na obrazovce propagovány. Dalo by se také říci, že kromě hereckých postav si ve filmu zahrají také loga automobilových společností, výrobců elektroniky, kosmetiky, oblečení, alkoholu, případně celé objekty, ať už restaurace či obchody. V západním světě je product placement stále více oblíbenou formou zviditelnění produktů (Musilová, 2014, s. 36).

## 4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Následující kapitola přibližuje obecné informace o vybrané společnosti z marketingového hlediska, dále se bude věnovat podrobným analýzám, jako například analýza vnějšího prostředí PEST a Porterova analýza konkurence, které si přiblížíme v podkapitolách. Zjištění budou shrnuta a vyhodnocena SWOT analýzou.

### 4.1 Charakteristika podniku

Společnost LEMUR VSA s.r.o., (dále jen LEMUR), je na trhu již od roku 2013, kdy působila jako nezisková organizace, později vznikla společnost s ručením omezeným. Své sídlo má v Brně, kde také provozuje v příměstských částech své služby nabízející zákazníkům.

#### 4.1.1 Cíl a poslání

S vědomím, že dětství je ta nejdůležitější část života, která nás formuje, společnost LEMUR přistupuje k jednotlivým aktivitám, které pořádá nejen pro děti, ale i pro celé rodiny. Uvědomuje si hodnotu a velkou zodpovědnost za vytváření prostředí, které ovlivňuje tuto dětskou čistou duši LEMUR se snaží ukázat dětem, že skloubení sportovních aktivit, krásné přírody a party skvělých kamarádů kolem sebe, vyvolá pocity, které jim virtuální realita nikdy nenabídne, a že pouze reálné prožitky a vztahy jsou právě TY NEZAPOMENUTELNÉ. Dnešní generace nejsou příliš odlišné od dřívějších generací, rozdíl však spočívá v tom, které aktivity dětem rodiče umožní (Lemur, 2016, s. 1).

LEMUR se snaží poukázat na to, že dětství je nejdůležitějším artefaktem během vývojového období každého jedince. Proto často ve svých publikacích zmiňuje následující citáty: (Lemur, 2016, s. 1-2)

*„Dětství, širá země, z které každý vyšel! Odkud pocházím? Ze svého dětství. Jsem ze svého dětství jako z nějakého kraje ...“ - Antoine de Saint-Exupéry*

*„Společnost LEMUR VSA s.r.o. bezmezně věří v dětský svět. Věřící v krásu neposkvrněné dětské duše a věří v dětství, v nejkrásnější období života. Dětství formuje naši osobnost a naše hodnoty po celý náš život. (Lemur, 2016, s. 2)*

Neopomenutelným faktem je to, že se jedná o společnost, která se snaží dětem do 15 let vysvětlit, že při sportu nejde pouze o to, abychom se „zapotili a vydali ze sebe duši“, ale také o to, že může jít o skvělou zábavu se spoustou kamarádů, nalezení nového koníčka a v první řadě to, že sport nás vede ku zdraví. Na základě tohoto faktu LEMUR nabízí širokou škálu pohybových aktivit, horských pobytů s rodiči, příměstských táborů a v neposlední řadě množství několika-týdenních kurzů.

#### **4.1.2 Sortiment, portfolio služeb**

LEMUR, jakožto společnost podporující aktivitu a rozvoj dítěte, nabízí širokou škálu sportovních nabídek pro děti od 4-15 let.

Tabulka 3 nabízí výčet jednotlivých zimních aktivit LEMUREm poskytovaných, na které se bakalářská část zaměřuje. Ostatní aktivity poskytované společností jsou k nalezení v příloze č. 1.

**Tabulka 3: Portfolio služeb společnosti LEMUR VSA s.r.o.**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle [www.lemur-detem.cz](http://www.lemur-detem.cz), 2016)

Zimní kurzy	Letní kurzy
Lyžování pro děti MŠ	In-line brusle
Lyžování pro děti ZŠ	Single trail
Snowboard pro děti ZŠ	Plavání
Víkendové lyžování	Kajaky, eskymování
Lyžařský příměšťák	Lezení na umělé stěně
Týdenní pobyty pro rodiče a děti	Příměstské tábory

Pro potřeby společnosti byly vybrány pouze zimní sporty.

#### **4.1.3 Historie podniku**

LEMUR je jedna z nejrozšířenějších společností s takovými volnočasovými aktivitami v Brně vůbec. Na trhu působí od roku 2013, kdy ještě fungovala jako nezisková organizace. V září roku 2013 pak vznikla společnost s ručením omezeným, se složením základního kapitálu ve výši 200 000 Kč. Byla založena třemi společníky, načež tento podnik byl jejich prvním společným podnikatelským záměrem. Na chod a organizaci si vystačili

sami. Od roku 2014 byla společnost schopna oslovit více než 10,5 tisíc spokojených klientů, kteří se ke společnosti rádi vrací. Během šesti let dokázala vybudovat takové impérium s tolika vyžitím, co jen málo které jiné volnočasové sdružení aktivit. Je známa především skvělou reklamou, a to nejen skrze osobní participaci na všech akcích, ale také skrze webové stránky, emaily, sociální sítě, videa a reklamy. Portfolio služeb společnosti se od roku 2013 značně rozšířilo, také díky tomu, že je LEMUR schopen pohotově reagovat na měnící se trendy v oblasti sportu a zábavy u mládeže. Společnost začínala pouze některými sportovními kurzy pro děti, dnes však už může nabídnout rodinám kurzy po celý rok s velkou dávkou zábavy. Díky tomu stále stojí na špičce v Jihomoravském kraji, společně s několika dalšími volnočasovými sdruženími aktivit, jako například SVČ Lužánky.

Společnost LEMUR VSA s.r.o. byla a je financována z vlastních zdrojů. Co se majetku týče, společnost v zakládajícím roce 2013 měla aktiva v hodnotě 110 tisíc Kč dle výkazů, což zvýšila o 2,835 milionu Kč k roku 2016. Většina majetku připadá na sportovní vybavení potřebné k výuce jednotlivých aktivit. LEMUR v roce 2013 neměla žádné závazky vůči bankovním institucím, v současné době však čerpá bankovní úvěr ve výši 260 tisíc Kč (Justice, 2012 – 2015).

## **4.2 Metoda 7S**

V této Mc Kinseyově metodě si budeme klást otázky a odpovídat na ně. Tato metoda 7S by měla mít za následek vyřešení spolehlivého chodu společnosti. V první části budou rozebrány skupiny tzv. „tvrdých S“, do kterých spadá strategie společnosti, struktura a systémy používané společností. Další část se zaměří na tzv. „měkká S“, kam patří styl společnosti, zaměstnanci, sdílené hodnoty a dovednosti. K tomuto modelu 7S bych mohla dodat jen to, že veškeré postupy ve společnosti jsou spolehlivé a dobře vybrány. Alokace aktivit se ubírá každý pololetím lepším směrem, tedy blíže k zákazníkovi. Cílem je tedy lepší chod kurzů za nepřítomnosti produktových manažerů, takže společnost by v rámci lepší pověsti a efektivity mohla najmout další pracovníky na pozici „produktový manažer“ či „vedoucí“ (Dostalíková, 2018).

#### **4.2.1 První „tvrdé“ S – Strategie**

Strategií se myslí způsob nabízení pohybových aktivit rodinám s dětmi, díky čemu si společnost hodlá udržet pozici na trhu s patřičnou klientelou. Na základě strategie, kterou zvolila, tzn. založit podnikání ve sportovním oboru, nabídnout širokou škálu sportovního vyžití, získat klientelu, dosahovat zisku a vybudovat centrum. Strategií je také usnadnění komunikace mezi podnikatelem a zákazníkem skrze zlepšení informačního webového systému. Strategii se od roku 2013 daří realizovat výborně.

Pomocí spolehlivých a vyškolených instruktorů můžeme značně přispět k dosažení námi vytyčených cílů. Informace o zkušených instruktorech se na základě spokojenosti klientů může mezi rodinami šířit dále, což povede k získání další klientely a zvýšení zisků.

Důležitou otázkou je také to, jak se vypořádá společnost se svou konkurencí. Musí být lepší než konkurence! Mít spolehlivé zaměstnance, prostory pro vykonání instruktážních lekcí, mít skvělou a očím poutavou reklamu. Konkurence byla vždy a bude, proto je důležité být obezřetní a nabízet právě takové služby, které zatím jiná společnost v kraji nenabízí.

Je i mnoho změn součástí inovace společnosti, které mají vlivy na zákazníky. Zákazník si může z pohodlí domova prostřednictvím internetového systému rychle, snadno a z pohodlí domova vybrat kurzy, kterých se jeho dítě může zúčastnit. Nemusí se tak potýkat s problémem nedostupnosti při telefonickém kontaktování. Zákazníkovi bude nabízeno přátelské a příjemné prostředí po dobu trvání veškerých kurzů a pobytů, díky čemuž se zákazník může rád ke společnosti vracet. Nejvíce tedy zákazníka může ovlivnit fakt, že s jeho ratolestí je nakládáno s přívětivým jednáním, a že prostředí, ve kterém se zákazník s dítětem nachází, je příjemné a odpovídající náplni práce (Dostalíková, 2018). Co se týče vizí společnosti do budoucna, hodlá expandovat do Prahy, kde hodlá začít s příměstskými tábory. Je tam však obrovská soustředěnost konkurence, proto je třeba značně promyslet plány.

#### **4.2.2 Druhé „tvrdé“ S – Struktura společnosti**

LEMUR VSA s.r.o. má celkem tři společníky, s tím také související valnou hromadu, která je svolávána jednou ročně. Společnost měla v roce 2015 celkem 5 zaměstnanců, počítaje s jednateli. Rok 2016 přinesl Lemuru další dva zaměstnance a v letošním roce 2018 zaměstnala společnost na plný úvazek další 2 pracovníky na pozici produktový

manažer. Jejich pracovní náplní je především představení nových produktů veřejnosti, následné zaškolení instruktorů a v neposlední řadě zajištění bezchybného chodu všech lekcí a pobytových kurzů. Důležitou součástí je mzdový systém, na který dohlíží právě jeden ze tří společníků společnosti. Na lektorství jednotlivých aktivit nabízí odborná školení a následně pracovní poměr na dohodu o provedení práce, což je dostatečně vyhovující pro mnohé studenty, ale také výhodou pro společnost, díky čemuž nemusí za pozici „brigádník“ odvádět sociální a zdravotní pojištění. Všichni instruktoři jsou precizně proškoleni a mají několikaletou praxi v oboru. LEMUR většinou nabízí práci studentům vysokých škol sportovních a pedagogických. Někteří instruktoři mají akreditované kurzy, ať už trenérské, lyžařské, či in-line a jiné.

V uplynulých letech měla společnost nízký počet zaměstnanců a brigádníků. To se však s přibývajícimi aktivitami radikálně změnilo. Společnost si s odstupem času byla schopna vyškolit dostatečné množství instruktorů v oboru tak, aby dokázala zajistit pohodlný chod podniku (Dostalíková, 2018). Tabulka 4 zobrazuje roli manažerů a společníků s ohledem na jejich náplň práce.

**Tabulka 4: Náplň práce společníků a manažerů**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Dostalíková, 2019)

Společníci	Manažeri
administrativa	
zaškolování instruktorů	
vymýšlení konceptů	
e-mailová, telefonická a osobní komunikace se zákazníky	
dohlížení na spolehlivý chod společnosti	
organizační struktura	organizace sportovních kurzů a pobytů
aktivní oslovování potenciálních zákazníků	hledání personálu
vedení mzdového a mimo-mzdového systému	

Společnost nabízí pracovníkům volbu lekcí dle jejich časové flexibility. Toto funguje na základě firemního webového systému, skrze který vedení vypisuje veškeré kurzy a lekce, na které se následně nahlásí určitý počet pracovníků, a to dle jejich časových možností. Systém slouží k přehlednosti a k většímu komfortu pro manažery, kteří v systému spolehlivě vidí, zda jimi vypsáné lekce jsou plně obsazeny instruktory či zda je nutno hledat další pracovní síly. Stejně tak, jako manažery, informuje systém i pracovníky o

tom, v jaký čas se mají dostavit na daná místa k výkonu jejich práce. Společnost tímto systémem navazuje na západní trendy v organizační struktuře společnosti, čímž se snaží minimalizovat náklady a ušetřit čas, nejen sobě, ale i svým pracovníkům (Dostalíková, 2018).

Pokud se týče oslovování zákazníků, funguje organizace v zásadě na bázi osobního kontaktu, v druhém případě skrze internetové stránky, kde publikuje klientům veškeré nabízené kurzy a s nimi spojenou možnost přihlášek a absenčního systému pro rodiče (Dostalíková, 2018).

Podnik nabízí pravidelné 6-ti týdenní kurzy pro děti ve věku 3-15 let, tedy z mateřských a základních škol. Kurzy probíhají v Brně a jeho okolí formou dopolední výuky jeden den v týdnu. Organizačně se snaží usnadnit práci rodičům, proto v rámci dopolední výuky sváží děti ze škol mikrobusy, následně proběhne plánovaná lekce a na konci děti opět dopraví do škol. Tento způsob se zdá být nejen společnosti, ale i rodičům, velmi spolehlivý a času šetřící (Dostalíková, 2018).

Společnost využívá prostory k výuce na mnoha partnerských sportovištích a školách v Brně a okolí, většinou se jedná o tělovýchovné prostory mateřských a základních škol, které si pololetně pronajímá. Na veškeré kurzy si společnost od roku 2013 pořídila vlastní vybavení, čímž si snížila náklady. Platí pouze za pronájem skladovacích prostor, což je mnohem levnější. Rozčlenění jednotlivých kurzů, které jsou v dané chvíli nabízeny, se řídí právě probíhajícím ročním obdobím. Umožňuje tak dětem naučit se sporty, které jsou právě v kurzu, čímž usnadňuje práci rodičům, kteří si v mnoha sportech nejsou jisti (Dostalíková, 2018).

Společnost je menšího postavení, proto se nachází a alokuje své kurzy pouze v nejužší části Jihomoravského kraje. Má jednu kancelář, která slouží jako řídicí centrum všech aktivit. Zde se také nachází centrální sklad, ve kterém bývá uskladněno veškeré náčiní potřebné k výuce.

Koordinace činností je v zásadě rozdělena mezi dva produktové manažery. Jejich neustálá komunikace a práce v terénu umožňuje společnosti větší rozhledy.

Hovoříc znovu o zaměstnancích, i oni se mohou zapojit do chodu společnosti. V rámci osobního rozvoje mohou zaměstnanci či brigádníci pomáhat s hledáním adekvátních partnerských škol, ve kterých se v budoucnu může konat některý ze společností

nabízených kurzů. Mohou se též zapojit tím způsobem, že při nepřítomnosti produktových manažerů obstarají chod právě probíhajícího kurzu (Dostalíková, 2018).

V rámci interní komunikace mezi podřízenými a nadřízenými se společnost snaží navazovat výhradně přátelské vztahy s pracovníky. Nedává najevo nadřazenost a podrázenost na pracovišti, což vede i k efektivnějšímu a klidnějšímu výkonu práce. Zaměstnanci se cítí v domácím prostředí mnohem lépe.

Externí komunikace se zákazníky funguje na bázi každé jiné společnosti, tedy na úrovni. Komunikace skrze e-maily, telefonáty a osobní setkání. Komunikační hranice se značně rozšiřují na týdenních pobytech rodičů s dětmi, kdy společnost chystá nejen animační programy pro děti, ale také pro rodiče.

### **4.2.3 Třetí „tvrdé“ S – Systémy společnosti**

Jak již bylo zmíněno výše. Hlavním systémem je fungující webová stránka. Klientům tento systém slouží k přihláškám na kurzy, k omluvnému a absenčnímu systému a také pro komunikaci s vedením společnosti. Tento systém, na kterém je postavena společnost, slouží i pro zefektivnění hledání pracovníků pro vykonání instruktáží. Pracovníci se pomocí systému sami registrují na jimi zvolené výukové lekce, samozřejmě dle jejich časových možností. Vedení je následně informováno o tom, zda je nadcházející kurz plně obsazen instruktory, nebo zda je nutno telefonické domluvy s dalšími pracovníky. Systém je velmi spolehlivý, informuje i rodiče o tom, zda se jejich dítě účastnilo kurzu a na jakou pokročilost dosahuje.

Tento systém slouží pracovníkům též jako mzdový systém. Mohou se kdykoliv podívat na jimi odvedené lekce a hodinové sazby, které společnost nabízí za lekce (Dostalíková, 2018).

Vzhledem k práci s dětmi a měnícím se trendům je třeba kontrolovat, zda práce instruktorů bylo odvedena patřičně a s veškerými znalostmi a dovednostmi. Takové dovednosti se kontrolují neustálým proškolením zaměstnanců. Tato proškolení zároveň slouží jako zpětná vazba pro podřízené o tom, zda se jejich schopnosti oproti předešlému roku zlepšily. Druhý typ kontroly probíhá v terénu. Na každém kurzu je vždy jeden z produktových manažerů, který funguje jako hlavní vedoucí a dohlíží na bezchybný chod odučení lekce. Pakliže nastane problém, okamžitě se ho snaží operativně vyřešit, což je

mnohem efektivnější, než kdyby to dělal některý z pracovníků, který o daném problému nic neví a vyřešil by ho s daleko větším časovým odstupem (Dostalíková, 2018).

Společnost má i své interní předpisy a vnitřní procesy, které by měly pracovníkům dovolovat zůstat na správné cestě ke splnění vytyčených cílů společnosti. Předpisy pro pracovníky jsou nastaveny tak, aby nebylo možné se odklonit od vytyčeného cíle společnosti. Je povinností každého instruktora se dostavit na každou lekci, na kterou se zapsal pomocí webového systému, pakliže neudal s předstihem důvod jeho nepřítomnosti vedení společnosti. Každý pracovník musí mít skvělý vztah obecně k dětství, protože práce, jenž vykonává, je rozdělena pouze pro děti a mladistvé ve věku od 3 do 15 let. Každý instruktor by měl jít zároveň příkladem dětem, ale také by je měl vychovávat v rámci instruktáže (Dostalíková, 2018).

#### **4.2.4 Čtvrté „měkké“ S – Styl společnosti a její řízení**

Společnost má 3 spolumajitele. Jejich moc v řízení je rozmístěna silově dle vložených podílů do společnosti. Spolumajitel s největším vloženým kapitálem řeší trendy ve společnosti, vedení, kurzy, školení. Druhý spolumajitel má na starosti účetnictví a vedení týdenních pobytů. Poslední spolumajitel nepobývá na území České republiky, společnost minimálně řeší na dálku. Všichni členové vedení pravidelně zajišťují školení a kurzy pro instruktory. Na školení instruktorů a organizaci kurzů se též podílí produktoví manažeři, jsou celkem 2. V případě velké kreativity instruktorů se přebírají nápady od nich na inovace ve stylu řízení společnosti.

Společnost má několik typů prostředí – od tělocvičen, přes lezecké stěny, hokejové haly až po řeky a přehrady. Všechna tato prostředí jsou vedením vybírána tak, aby odpovídala bezpečnostním podmínkám pro vykonání instruktáže dětských sportovních aktivit. Podřízení se dokáží velmi rychle ztotožnit s každým prostředím, pak-li že jsou v něm předem řádně zaškoleni. Zákazníkovi se pak veškeré prostředí jeví jako příjemné, a to jen díky atmosféře, kterou dokáží vytvořit instruktoři. LEMUR se snaží vždy vybírat taková prostředí, která dokáží nalákat širokou klientelu a jsou bezpečnostně bez komplikací. Toto utvrzuje i rodiče, jakožto zákazníky o tom, že aktivity společností nabízené jsou vhodně alokovány (Dostalíková, 2018).

Pracovníci by měli umět na jednotlivých pracovištích fungovat také samostatně či v uskupeních. Vzhledem k počtu pracovišť je nemožné, aby dva produktoví manažeři

dohlíželi na chod kurzu na několika místě naráz. Proto jsou pracovníci dopředu zaškoleni tak, aby zvládli samostatně každé pracoviště, které navštěvují. To znamená, že musí přesně vědět, ve kterých prostorech výuka bude probíhat, zda je nutnost předem vyzvedávat děti, s jakým předstihem musí na dané pracoviště dorazit, aby stihl včas připravit potřebné náčiní, a zda má další povinnosti, které vyžaduje externí pracoviště ve smluvních podmínkách.

Pracovníci si na pracovištích vzájemně pomáhají a řeší sami případné potíže bez obtěžování vedení (Dostalíková, 2018).

Soutěživost zaměstnanců je v popisu jejich pracovní náplně. Musí jít příkladem mladistvým, kteří jsou v rozvojovém věku a soutěživost je formuje. Každý pracovník má mnoho smyslu pro humor a hravost je vítaným plusem. Tyto aspekty slouží k lepší komunikaci s dítětem. Dítě se musí snažit pochopit svět dospělých a neustále se učit, a právě toto je v moci každého instruktora, aby jej dokázal naladit na společnou vlnu, ať už jednotlivě, či ve skupině. Součástí každého kurzu je část výuky organizována formou soutěže, kde se děti učí prohrávat a zaměstnanci nalézat řešení případných sporů. Zaměstnanec je soutěživý stejnou měrou, jako dítě, ne-li že ještě větší.

Vedení společnosti je adekvátní a zralé. Zná své možnosti, cíle a především konkurenci. Na základě toho všeho se snaží vést společnost nejlépe, jak jen umí. Veškeré koncepty vymýšlí s rozvahou tak, aby to bylo co nejvíce efektivní a byly co nejmenší náklady (Dostalíková, 2018).

#### **4.2.5 Páté „měkké“ S – Skupina – zaměstnanci společnosti**

Personál je specializován v oboru sportovních a animačních aktivit. Mnoho pracovníků prošlo odbornou vysokou školou, jiní mají trenérské kurzy a ostatní mají odborné instruktáže poskytované společností LEMUR.

Vzhledem k množství současně probíhajících kurzů je stále na místě tvrdit, že společnost má málo produktových manažerů či pracovníků na pozici „hlavní vedoucí“. Tato osoba zajišťuje aktivity v terénu. Osoby v těchto pozicích jsou vždy přijati na základě dlouhodobých pracovních zkušeností se společností, a tak tedy přesně vědí, jak kurzy a aktivity probíhají.

Pracovníci jsou většinou získáváni na základě školení, kde mohou prokázat své dovednosti. Veškeré pracovní příležitosti jsou předem publikované nabídky práce /

brigády na sociálních sítích a internetových stránkách. Následně jsou patřičně zaškolení vedením společnosti, které je certifikováno a oprávněno k těmto školícím kurzům. Všem instruktorům je nabízeno další sebevzdělávání v oblasti sportu a komunikace (Dostalíková, 2018).

Zaměstnanci jsou pravidelně čtvrtletně motivováni k práci formou víkendových pobytů, na kterých si mohou vyzkoušet, tentokrát rekreačně sporty, které ještě před nedávnem bývaly náplní jejich práce. Toto bývá pro zaměstnance velmi uklidňující, protože sportovní aktivity, které vyučují, bývají většinou jejich hlavní zálibou. Zaměstnanci jsou také motivováni formou navýšení hodinových sazeb za vykonanou práci (Dostalíková, 2018).

Každá nepozornost zaměstnance může mít různé následky, proto je zároveň důležité, aby každá pracovník měl plnou odpovědnost. Je mu tedy více než 18 let a zároveň musí mít dostatečné charisma, aby byl respektován. Instruktor musí umět zvládat krizové situace, protože nemá na zodpovědnost obvykle pouze jedno dítě, ale hned skupinku až 6 dětí, což je o něco složitější při řešení případných zdravotních komplikací jednoho z dětí (Dostalíková, 2018).

Vzhledem k několikaleté praxi v oboru je vedení schopno rychle a pohotově reagovat na změny. Všechna rozhodnutí bývají správná, a to z toho důvodu, že společnost zdá moc dobře své možnosti, ale také konkurenci. Rychlé a co nejsprávnější rozhodování bývá podmíněno také tím, že většina rozhodování, například v krizových situacích, přichází v plném provozu.

#### **4.2.6 Šesté „měkké“ S – Sdílené hodnoty**

Nejdůležitější hodnotou pro společnost je to, aby se klienti, tedy mladiství a děti, cítili bezpečně a radovali se z dětského života, který je formuje a vede ke splnění svých snů a cílů. Důležité je tedy také to, aby všichni pracovníci byli kvalifikovaní a vykonávali práci na výbornou. Právě pracovníci díky svému přístupu k dětem tvoří jméno společnosti, na čemž si LEMUR velmi zakládá.

Každý pracovník, byť i ten, který ve společnosti není příliš dlouho, má jasné představy o tom, kam se společnost ubírá a jaký je její cíl. Všem je jasné, že dětství je hlavním aspektem, které se tato společnost snaží rozvíjet v mnoha směrech. Věnuje dětem ten čas, který nemohou trávit s rodiči, snaží se jim ho zpříjemnit a naučit je některým

zákonitostem. Dětství formuje osobnost každého jedince a jeho hodnoty po celý život. S tímto vědomím také společnost a pracovníci přistupují ke všem aktivitám, které jsou pořádány pro děti a celé rodiny. Pracovníci ví, že si společnost uvědomuje obrovskou zodpovědnost za vytváření prostředí, které tuto dětskou čistou duši ovlivňuje a formuje. Všechno toto může každý pracovník také vyzorovat na tom, že díky jejich osobitému přístupu se ke společnosti děti nadšeně vrací, a jsou také hrdi na to, že se mohli stát součástí jejich dětství (Dostalíková, 2018).

#### **4.2.7 Sedmé „měkké“ S – Schopnosti (Skills)**

Nejsilnější vlastností společnosti je pospolitost pracovníků a rozmanitost nabízených kurzů. Žádná společnost ani organizace nemá tak širokou nabídku, jako právě LEMUR VSA s.r.o.

Společnost se snaží veškeré mezery eliminovat s okamžitou platností. Proto ve chvíli, když se u pracovníka objeví nějaká mezera, bývá doškolen neprodleně ihned po tom, co si toho všiml jiný pracovník. Pakliže si drobného nedostatku povšimne některý ze zákazníků, bývá pracovník stejným způsobem napraven z hlediska jeho dovedností.

Co se týče pracovníků a jejich dostatečné certifikace, každý pracovník si v rámci nesmírné odpovědnosti je vědom toho, co dělá a s jakým nasazením to dělá. Se svým čistým svědomím a vědomím vstupuje do pracovního poměru tak, aby dokázal prestižně odvézt práci. Není zaměstnanec, který by byl přijat bez řádné kvalifikace, vzdělání a zaškolovacího kurzu.

Je důležité, aby byl hodnocen i personál, mimo podnik. Personál je na mnohých sportovištích hlídán vedoucími pracovníky, tedy produktovými manažery nebo vedením společnosti. Dalším hodnotícím artefaktem je spokojenost zákazníků – tedy prvořadě dětí a následně i rodičů. Pakliže na personál nejsou žádné stížnosti, je více než pravděpodobné, že je pracovník spolehlivý a odborník ve svém oboru (Dostalíková, 2018).

### **4.3 Marketingový mix (4P)**

Bakalářská práce se zabývá pouze popisem nejpreferovanějších služeb probíhajících v zimním období, a to konkrétně lyžařskými kurzy a pobyty. Je to s ohledem na to, že

právě tyto aktivity vzbuzují v klientech největší poptávku. Práce níže popisuje konkrétní atributy marketingového mixu, kterými jsou produkt, cena, distribuce a komunikace.

### **4.3.1 Produkt**

Základním jádrem společnosti jsou služby, tedy kurzy lyžování. Pro klienty mají obrovský přínos, protože dokáží naučit lyžovat každého jednotlivce ve všech věkových skupinách. Aby byl produkt co nejlíbivější klientům, jsou mu nabízeny mnohé doprovodné služby, které jsou níže též rozebrány.

Společnost LEMUR ve svém portfoliu nabízí Lyžování pro děti z mateřských škol ve věku 4 – 7 let. Vedle toho je nabízen stejný kurz, ovšem pro děti ze základních škol, tedy věkové rozmezí mezi šesti až dvanácti roky dítěte. Lyžařské kurzy probíhají každý den v týdnu v dopoledních hodinách pro mateřské školy a tři dny v týdnu v odpoledních hodinách pro školy základní. Mimo jiné nabízí společnost týdenní pobyty pro rodiče s dětmi v lyžařských oblastech Beskyd, Jeseníků a Alp. Poslední poskytovanou službou, týkající se lyžařských kurzů, je víkendové lyžování na Fajtově kopci ve Velkém Meziříčí. Kurzy probíhají formou skupinové výuky (Lemur VSA, 2016).

#### **4.3.1.1 Doprovodný produkt**

Nad všemi službami LEMUR nabízí jeden druh výrobku, konkrétně dětské lyže s designem společnosti. Rodiny si je mohou na míru objednat přímo skrze vedení společnosti. Společnost nabízí lyže české značky „Sporten“ společnosti Sporten, a.s. se sídlem v Novém Městě na Moravě.

#### **4.3.1.2 Doprovodné služby**

Podnik nabízí také doprovodné služby v ceně kurzu. Jednou ze služeb je i vyzvednutí dětí ze školek a zpětné odevzdání. Děti bývají sváženy osobními automobily a mikrobusey k autobusu, který je následně doveze až do Ski areálu. Podnik denně vypraví 1 – 3 autobusy plné dětí na dopolední lyžování a 1 – 2 autobusy na odpolední lyžování. Během půl dne tedy může být odučeno až 120 dětí. Součástí samotného dvouhodinového výcviku bývá přestávka na horký nápoj, který je též nabízen jako doprovodná služba lyžařských výcviků. Každé dítě navíc dostává reflexní vesty, které jej odlišují od ostatních skupin. Mimo jiné je zaveden systém kartiček, kdy každé dítě obdrží kartu se jménem, kontakty na rodiče a pokročilosti, které jsou po každé výuce obnovovány (Dostalíková, 2019).

Rodiče mohou též požádat o zapůjčení vybavení pro své dítě přímo od společnosti, pokud ho nechtějí kupovat. Lemur má přímo ve Ski areálu Fajtův kopec svou základnu, ve které je několik set párů lyžařských setů k zapůjčení. Veškeré vybavení je kvalitně a papírově seřízeno pro bezpečnost dětí a pro případ, že by došlo k nějakému zranění. Toto vybavení však nepodléhá ceně kurzu, je třeba si ho doplatit (Lemur VSA s.r.o., 2016).

Ke kurzům pro děti nabízí společnost ve spolupráci s pojišťovnou Colonade Insurance či Kooperativa zvýhodněné úrazové pojištění. Toto pojištění se vztahuje na účast na kurzech pořádaných právě společností LEMUR, včetně dopravy. Jedná se o doplňkové úrazové pojištění, které nenahrazuje základní zdravotní pojištění. Toto pojištění si může každý klient objednat v přihlášce (Lemur VSA s.r.o., 2016).

Všechny doprovodné služby jsou již zahrnuty v ceně kurzu, avšak lyžařské sety k zapůjčení je třeba doplatit dle ceníkových služeb.

Veškeré počínání instruktorů by mělo směřovat k tomu, aby tyto služby a doprovodné služby byly co nejrychlejší a co nejkvalitnější (Dostalíková, 2019).

#### **4.3.1.3 Hodnocení kvality**

Společnost si dává záležet na kvalitě ve velké míře, proto je důležitou součástí těchto kurzů skvěle zaučený instruktorský personál. Ten bývá pravidelně každou sezónu nově zaškolen, informován o inovacích v tomto oboru a o případných jiných aktualitách.

Chce-li být společnost probírána primárně nad ostatními konkurenty ve svém oboru, musí přijít s něčím novým a šokujícím, čehož se podnik ujal výborně. Pro zkvalitnění služeb nabízí rodičům mnoho doprovodných služeb, které jsou součástí výčtu výše zmíněného (Dostalíková, 2019).

Dalším, a zároveň nejdůležitějším atributem kvality, je schopnost naučit lyžovat každého člověka, bez ohledu na věk. Proto je každý klient po prvním dni lyžování rozdělen do skupin dle pokročilosti, aby tak nedocházelo k tomu, že dítě musí sjet sjezdovku dříve, než to vůbec samo dokáže (Dostalíková, 2019).

Zpravidla je 6 typů pokročilostí, kam mohou být děti zařazeny. Začátečníci, velmi mírně pokročilí, mírně pokročilí, pokročilí, velmi pokročilí a carveři. Toto rozdělení je zpravidla na instruktorech, kteří si jsou přesně vědomi toho, do jaké pokročilosti musí dítě, na základě jeho dovedností, zařadit.

Mezi kvalitu také patří metodika, která je velmi hravá a příjemná pro děti, kteří přichází do styku s tímto sportem prvně, a nejen pro ně. Většina pojmů při lyžování je dítěti sdělována tak, aby byla lehce zapamatovatelná pro další výuku. Jakmile jsou klienti v jedné pokročilosti velmi zdatní, jsou přeřazeni do vyššího stupně, aby zbytečně nezaostávaly na opakujících se aktivitách. Každá pokročilost má jinou formu výuky, společně s jinými prvky (Dostalíková, 2019).

Aby výuka byla kvalitní, je třeba umět vyhovět dítěti „ted’ a tady“. Proto pokud je dítě unavené, instruktor s nimi jde na krátkou přestávku. Dítě se tak zrelaxuje a je schopno věnovat se výuce další hodinu.

V neposlední řadě je zde také prevence proti úrazům, založená na řádném rozcvičení těchto svalových skupin, na které je vyvíjen nátlak během výuky.

Během celé výuky je povinností instruktora se řádně, kvalitně, a hlavně bezpečně starat o děti jemu přidělené. Každý instruktor má na starosti 3-5 dětí, s ohledem na pokročilosti. Naprostí začátečníci jsou vždy maximálně po třech, aby byla výuka co nejefektivnější a samozřejmě kvalitní (Dostalíková, 2019).

#### **4.3.1.4 Vlastnosti služeb**

Základními vlastnostmi služeb, tedy konkrétně lyžování, je kvalita, časová přesnost, hravost, zábava a dostupnost po celém Brně. Mnoho vlastností bylo zmíněno již výše, proto není třeba je vypisovat znovu (Dostalíková, 2019).

#### **4.3.1.5 Záruka**

Zakoupí-li si klient nějakou službu, nevztahuje se na ni záruka v rozmezí několika let jako taková. Je to právě z toho důvodu, že veškeré kurzy jsou pořádány na základě ročních období. Pakli-že si klient zakoupí 6-ti týdenní lyžařský kurz pro své dítě, které se z nějakých důvodů nemůže kurzu účastnit, dejme tomu 1 lekci, je možné tuto lekci nahradit v jiný den pomocí absenčního systému, který funguje přes webové stránky společnosti. Je-li však dítě dlouhodobě v situaci, že nemůže danou aktivitu vykonávat, nabízí společnost záruku vrácení peněz, a to v plné výši. Mají-li rodiče zájem, je možné místo vrácení peněz finanční náhrada jiného kurzu rodičem zvoleného. Tato forma záruky se rodičům mnohdy jeví jako skvělá varianta, protože jejich spolupráce se společností je rozšířená na několik služeb (Dostalíková, 2019).

### 4.3.2 Cena

Tento odstavec pojednává o aktuálním stavu ceny a jeho postupném rozvoji. Obecná cenová relace od roku 2013 byla podstatně nižší. Společnost dlouhé roky nezvyšovala ceny za služby, a tak si mohla dovolit poslední rok ceny zvýšit. I přesto všichni věrní klienti u společnosti nadále zůstali, protože si jsou vědomi zvyšování cen i u jiných společností, a to podstatně více. Dnes už klienti v této oblasti nevolí ani tak na základě ceny, jako spíše na základě brandu, tedy značky. Mnoho klientů si zkrátka lehce navyklo na chod kurzů u společnosti Lemur VSA s.r.o., že odmítá jakákoliv jiná volnočasová sdružení aktivit, byť v některých případech levnější. Podnik se snaží i díky tomuto budovat stále silnější pozici a brand na trhu, právě díky přínosům a vlastnostem nabízených služeb klientům (Dostalíková, 2019).

O tvorbě samotných cen jednotlivých kurzů a pobytů rozhoduje několik faktorů, dělících se do dvou skupin. První skupinou jsou interní faktory, kde je zapotřebí započítat náklady společnosti na jednotlivé kurzy, tedy náklady na dopravu, mzdy zaměstnancům, náklady za pronájem lyžařských center a ploch k uchování lyžařského vybavení. Druhou skupinou jsou poté externí faktory. Zde je určitě důležité brát v potaz ceny středisek a ski areálů, na základě čehož se stanovují taxy pro pobyty. Hovoříme tedy o nákladovém způsobu stanovení ceny. Od toho jsou dále odvozovány ceny skipasů, což je též velmi individuální, protože mnohá střediska mají odlišné cenové relace pro různé věkové kategorie. Důležité je znát aktuální poptávku pro dané službě. Pokud je poptávka vyšší než vysoká, může si společnost dovolit nastavit ceny vyšší i s ohledem na konkurenci, protože nabízí širší portfolio služeb a má značně velkou věrnou klientelu. Je-li poptávka po produktech nízká, ve vlastním zájmu stanoví ceny nižší, aby nedocházelo ke ztrátám (Dostalíková, 2019).

Je na místě si přiznat, že společnost využívá hned více metod tvorby cen. Kombinuje nákladově orientovaný přístup se stanovením ceny dle konkurence. Prvním faktorem je samozřejmě výpočet nákladů, k nimž se připočítává zisková marže, která poté činí ziskovou přírážku. Ale také je třeba zohledňovat ceny konkurence, kdy společnost volí buď nepatrně nižší, či nepatrně vyšší cenu oproti konkurentům. Pak už tedy samotné náklady jdou nepatrně do pozadí (Dostalíková, 2019).

Hovoříc o cenách, jsou srovnatelné s konkurencí v oboru. Nicméně v doprovodných službách má společnost značnou výhodu (viz. Tabulka č. 5).

Tabulka č. 5: Ceník lyžařských škol, pobytů a doprovodných služeb  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Lemur dětem, 2016)

Produkt	Délka kurzu	služby + doprovodné služby	Cena	Příplatkové služby
Lyžování pro MŠ, Lyžování pro ZŠ, Lyžování pro ZŠ Five Star	6 týdnů (1x týdně)	Doprava, horký nápoj, karta pokročilostí, úrazové pojištění, helma	4090 Kč (včetně pojištění)	Zapůjčení vybavení na celý výukový program 600 Kč/den (lyže + lyžáky)
Víkendové lyžování - Fajtův kopec	1 den (8:00 - 16:30)	Doprava, oběd, skipas	dospělí 940 Kč, dítě 1140 Kč	
Víkendové lyžování - Stuhleck	1 den (5:30 - 19:20)	doprava, instruktor	dospělí 1790 Kč, dítě 1990 Kč	
Rodiče a děti v Alpách (Zillertal aréna)	7 denní kurz	ubytování s polopenzí, lyžařská škola (děti + dospělí), animační program, skipas	Dospělý 19930 Kč, dítě (0-3) zdarma, dítě (4-5) 7390 Kč, dítě (6-12) 12985 Kč	
Rodiče a děti v Jeseníkách (Ostružná)	7 denní kurz	ubytování s plnou penzí, lyžařská škola (děti + dospělí), animační program, pobytová taxa	dítě 0 - 1 rok zdarma, Dítě 1 - 2 roky 600 Kč, Dítě 3-11 let 7590 Kč, Dospělý 8490 Kč	
Rodiče a děti v Alpách (Ski Amadé - Schladming)	8 denní kurz	ubytování s polopenzí, lyžařská škola (děti + dospělí), animační program, skipas	dospělý 22855 Kč, dítě (0-3) zdarma, dítě (4-5) 8630 Kč, dítě (6-8) 13711 Kč, dítě (9-12) 15136 Kč, dítě (13-15) 17176 Kč	
Rodiče a děti v Beskydech (Kohútka)	7 denní kurz	ubytování s plnou penzí, lyžařská škola (děti + dospělí), animační program, pobytová taxa	Dospělý 7490 Kč, dítě (3-11) 6590 Kč	

Všechny ceny jsou bezprostředně navýšené o kvalitní animační programy. Tyto animační programy obsahují následující aktivity. Instruktoři se během celého týdne starají o děti, hrají s nimi hry, soutěže a snaží se jim věnovat veškerý svůj čas od probuzení do usnutí. Je tedy důležité, aby instruktor měl zároveň rozvinutý cit pro hravost, vtip a zábavu, které je nutno předávat dětem. Rodiče tak mají mnohem více volného času, který jistě značně ocení. Animační programy jsou oblíbenou a nedílnou součástí všech pobytů, právě proto se klienti neustále vrací a jsou s nimi spokojeni, stejně jako s lyžařskou výukou.

Tyto ceníky služeb jsou veřejně dostupné na webových stránkách, či v tištěných brožurách. V případě, že nejsou informace o cenách pro klienty dostačující, mohou se další informace dozvědět skrze telefonickou či písemnou komunikaci s vedením společnosti.

Přihlásí-li se klienti na kurzy, je nutno je uhradit nejdéle do deseti dnů ode dne registrace, pak lhůta přihlášky vyprší. Pokud se týče týdenních pobytů, zde se vyskytuje možnost uhradit 50 % do deseti dnů, následně poté doplatit zbývající část, která nepodléhá úvěrovým podmínkám (Dostalíková, 2019).

### **4.3.3 Distribuce**

Jde převážně o to, aby byl zákazník spokojen, jak se službou, tak s dostupností, flexibilitou, dopravou a v neposlední řadě musí být spokojen i ve spolupráci s majiteli. Mateřské školy a základní školy jsou hlavními distribučními kanály pro tuto společnost. Distribuce společnosti v tomto případě má 2 distribuční kanály. Je to „online“ kanál a druhým kanálem jsou střediska. Služby jsou nabízeny skrze firemní brožury. Distribuce funguje také díky webovým stránkám a sociálním sítím, kdy klienti na základě aktuálních nabídek a fotografií z kurzů zakupují další služby právě proto, že dokáží vycítit moment zachycené fotografie a její hravost (Dostalíková, 2019).

Dostupnost všech služeb je skvělá právě proto, že svozy v rámci lyžařského kurzu jsou ve většině školek, v centru Brna, v příměstských částech, ale také v okolí města.

Služby jsou umístěny tak, aby vyhovovaly časovému rámci, za který si klienti platí. Jsou v blízkosti Brna a vše je v blízkosti dojezdu (Dostalíková, 2019).

### **4.3.4 Marketingová komunikace**

V marketingové komunikaci je několik prostředků, kterými společnost působí na své klienty s mnoha cíli. Prvním cílem je informovat klienty o nových produktech. V zásadě

bývají klienti informováni skrze webové stránky společnosti, skrze sociální sítě a také přes emailovou komunikaci. Dalším formou informovanosti klientů o službách jsou firemní brožury, které, jak již bylo zmíněno výše v práci, jsou distribuovány v mnoha mateřských a základních školách v kraji. Velká část informovanosti spadá také k osobní komunikaci, při které se klienti osobně dotazují během kurzů na následující kurzy, které bude společnost vypisovat. Při osobním kontaktu je tedy důležité mít na paměti to, že chceme zákazníka přesvědčit o koupi právě naší služby. Takže se se klientovi snažíme vyčítat mnoho kladů a výhod kurzů, povědět o doprovodných službách a také o jiných, zároveň však důležitých attributech při kupním rozhodování. Je úkolem společnosti neustále být v povědomí zákazníka. Formou pravidelných publikací na sociálních sítích společnost informuje o právě probíhajících kurzech. Díky enormnímu šíření tohoto sdělení bývají aktuality o službách neustále klientům připomínány. V povědomí je také díky celoročním kurzům, jejichž součástí bývá právě i setkání s rodiči při předání dítěte do péče instruktorů. Proto je důležité, aby i instruktoři byli informováni o aktuálním dění ve společnosti a byli schopni předat alespoň minimum sdělení rodičům (Dostalíková, 2019).

Veškeré počínání marketingové komunikace ve společnosti LEMUR by v práci mohlo být zařazeno do výčtu 5M obdobně, jak je zmiňuje Jakubíková (2008) ve své knize:

- Mission (poslání) – cílem komunikace je informovat zákazníka o nových produktech, a to pravidelně a aktuálně, protože mnohé kurzy jsou závislé na teplotních podmínkách a na ročním období. Důležitá je tedy informovanost s předstihem.
- Message (sdělení) – obsahem sdělení je vždy název kurzu, termín konání kurzu a jeho délka, přesný popis kurzu, ceny a doprovodné služby,
- Media (médiá) – společnost využívá komunikační kanály, jako například osobní telefonáty a emailovou komunikaci. Dále se také snaží rozvíjet mnohem větší komunikaci skrze sociální sítě, na kterých je viditelnost a dosažitelnost ke klientovi dnes téměř 100%,
- Money (peníze) – díky výše zmíněným komunikačním prostředkům jsou vymezené finanční prostředky, které se společnost každý rok rozhoduje investovat, téměř nulové. Platí se pouze minimalistické poplatky za vedení

sociální sítě a nezbytně nutné poplatky na provozování webových stránek tak, aby byly očím poutavé a jednoduché,

- Measurement (měření výsledků) – Lemur VSA s.r.o. zjišťuje nejčastěji zpětnou vazbu přímo do klientů, kteří jsou nespokojeni. Ti v mnohých případech využívají emailové či telefonické komunikace pro sdělení drobných výtek. Toto procento špatný odezev se poté vzhledem k období a zpětně proběhlým kurzům porovnává se zbylými klienty, kteří stížnosti nepodali, či byli úplně spokojeni. Toto porovnání společnosti informuje o tom, jaké množství klientů bylo se službou spokojeno v plném rozsahu, či kolik klientů mělo pár výtek (Dostalíková, 2019).

#### **4.4 Komunikační mix**

Ve společnosti Lemur VSA s.r.o. jsou to zpravidla spolumajitelé a produktoví manažeři, kteří se snaží pomocí forem komunikace dosáhnout vytyčených marketingových cílů podniku. Spolumajitelé, stejně tak produktoví manažeři využívají, jak osobní formy komunikace, tak neosobní formy komunikace (Dostalíková, 2019).

Cílem podpory prodeje u zákazníka je získání zákazníka pro další společnou aktivitu se společností. Tedy pro další zakoupení a přihlášení dítěte do kurzu. Opět je tedy nutno zmínit situace, při kterých k podpoře prodeje dochází, a těmi jsou zejména osobní setkání s klienty a týdenní pobyty na horách. Veškeré aktivity, které zde probíhají, jsou účelně vymyšleny tak, aby dokázali podpořit nabídku a vyvolat tak v zákazníkovi chůť koupě. Neustále se opakující aktivity přitahují mnohem větší pozornost a sekundárně poskytují informace klientům v právě probíhajícím čase, což vede k podpoře prodeje. Je několik atributů, které mají pro zákazníky při procesu rozhodování o koupi, velkou hodnotu. V této situaci se jedná hlavně o přístup k dětem, přístup k práci, kvalita a nadšení, se kterým je daná práce vykonávána. Pak-li že je dítě spokojené po všech stránkách, je spokojený i rodič, který si ve svém vlastním zájmu a zájmu dítěte koupí další služby. Jsou zde ale i jiné atributy, které výrazně podporují prodej, jako například image společnosti, sociální sítě a jiné.

#### **4.4.1 Osobní prodej**

Dominantní formou image LEMURu, je osobní prodej, který ve většině případů na klienty udělá velký dojem. Je to právě z toho důvodu, že při osobním setkání prodeji prezentuje své pracovníky, silné stránky a nápady při prezentaci poskytovaných služeb, ať už jimi jsou týdenní pobyty, či snad nabídka lyžařských kurzů. Prezentací se vytváří dlouhodobé vztahy se zákazníky, od kterých je také možnost získat zpětnou vazbu. Během 6-ti týdenního lyžařského kurzu příliš nedochází ke zpětné vazbě, ovšem co se týdenních pobytů a víkendového lyžování týče, zpětná vazba ze strany klientů je vždy. Pro podnik slouží zpětná vazba ke zlepšení stávajících podmínek, za kterých kurzy probíhají. Slouží k vylepšení prostředí, ve kterém probíhá výuka. A také slouží k vytvoření takového prostředí, ve kterém bude po všech stránkách zákazník spokojen, což jde pouze v případě, zná-li společnost požadavky své klientely a eliminuje mínusy (Dostalíková, 2019).

#### **4.4.2 Image a design**

Společnost si dává velmi záležet na tom, kdy, kde a jakým způsobem oslovit své klienty. Jelikož se jedná o společnost, která nenabízí konkrétní produkty, nýbrž služby, jde tedy spíše o formu podnikové reklamy dle Matušínské (2007). Zabývají se nevýrobovou reklamou, tedy se spíše snaží budovat image podniku a zvyšovat prestiž služeb. O webové či papírové prezentace společnosti se stará Design dílna Ivo Macka se sídlem v centru Brna.

##### **4.4.2.1 Vizuál služeb**

Sama společnost Lemur VSA s.r.o. se snaží svým názvem společnosti propagovat naprosto všude, také během výuky. Lemur tvoří design společnosti, setkává se s dětmi, cvičí s nimi, lyžuje s nimi a rád si s nimi hraje. Jde dětem příkladem, děti s ním získávají daleko větší odhodlání k výkonu činnosti. Symbol Lemur je též součástí webových stránek společnosti, sociálních sítí a všech vozidel vykonávaných doprovodné služby. Společnost tedy potvrzuje pravidlo, že v jednoduchosti je krása. Vhodně zvolila logo společnosti „Lemur“ a vhodně ho dokáže zasadit do děje všech aktivit, což se o mnohých konkurentech v oblasti, jako například SVČ Lužánky říci nedá. Název byl sice zvolen před mnoha lety na základě parku Lužánky, nicméně vhodné propojení s každou aktivitou tam chybí (Dostalíková, 2019).

#### **4.4.2.2 Obal výrobků**

Další formou obalové reklamy jsou jednoduché přelepky, které je možné získat po skončení kurzů, společně s diplomy (Dostalíková, H., 2019).

Je zde však jeden produkt, který společnost svým klientům nabízí s jejich vlastním designem. Mají-li klienti zájem o lyže s designem společnosti, tedy s lemurem, mohou si je u společnosti objednat a zakoupit. Je to prakticky jediný obal produktu, se kterým se ve společnosti klienti mohou potkat. Ostatní jsou jen obaly a design služeb (Dostalíková, H., 2019).

#### **4.4.2.3 Brožury, plakáty**

LEMUR dbá na design, funkčnost a atraktivnost. Účinný prostředek, který dokáže v enormním čase oslovit velké množství zákazníků, jsou firemní brožury a plakáty, které jsou nabízeny na specifickém segmentu, kterým jsou dětská a mládežnická zařízení. Konkrétně mezi ně patří mateřské školy a základní školy v Jihomoravském kraji (Dostalíková, 2019). Tyto brožury a plakáty jsou tedy vhodně cíleny, aby splnily svůj účel. Důvodem, proč jsou nabízeny právě zde, je vysoká soustředěnost dětí a dorostu, kteří mají zájem o sportovní aktivity. Slouží spíše pro doplňující informace rodičům, kteří již se společností spolupracovali, nebo by rádi spolupracovat začali. Firemní brožury, které jsou tištěny ve dvou obdobích, a to jaro – léto a podzim – zima. Brožury jsou očím poutavé a zábavné, tak, aby upoutaly dětské oči (viz. Příloha č. 5 a Příloha č. 6).

#### **4.4.2.4 Kostýmy**

Časem chtěla společnost rozvíjet svou image, snažila se zákazníky nalákat pomocí informativní reklamy. Účinnou formou býval, a stále bývá, převlek ve stylu loga společnosti, tedy Lemura, který oslovoval kolemjdoucí potenciální zákazníky u cíleného segmentu, ale také v místech, kde byla největší pravděpodobnost výskytu cíleného zákazníka.

#### **4.4.2.5 Sociální síť**

V letech 2015 a výše, kdy již služby nabízené společností byly v celku známé, bylo třeba čelit konkurentům v oblasti kraje. Bylo v zájmu podniku přesvědčit zákazníky, že právě jejich služby jsou výjimečné než ty od konkurence. Proto se prohloubily některé reklamní nosiče, které společnost využívala. Za zmínku jistě stojí sociální síť - Facebook, kde

neustálou připomínací reklamou společnost poukazovala na jejich služby, na aktuální děti na kurzech a na zvětšující se počet zákazníků. Veškeré formy reklamy na Facebooku či webových stránkách měly, a stále mají, vysoké frekvence publikování, to znamená, že daný klient byl během dne vystaven reklamnímu sdělení několikrát, což ho donutilo se danou společností alespoň z části zabývat (Dostalíková, 2019).

Facebooková síť měla obrovskou výhodu v tom, že mohla svévolně publikovat aktuální fotografie z probíhajících kurzů, což přilákalo o to větší klientelu. Vedlo to také k větší spokojenosti rodičů, poněvadž byli neustále informováni o tom, kde se právě nachází jejich ratolesti a co právě dělají. Dnes, díky GDPR, není možné svévolně publikovat fotografie. I právě tato situace snížila návštěvnost na sociální síti do doby, než se dotaz na publikaci fotografií objevil ve všech přihlašovacích formulářích do kurzů. Rodiče se tak mohou sami rozhodnout, zda mají zájem o publikaci fotek na Facebooku, či nikoliv. (Dostalíková, 2019).

#### **4.4.2.6 Vizualizace internetových stránek**

Hovoříc o internetové reklamě, ta byla do roku 2017 jedním z největších propagátorů společnosti. Její šíření dokázalo oslovit enormní počet zákazníků, mnohdy i z jiných segmentů, než jaký je na cílovém trhu. Skrze internet má podnik nízké náklady na reklamu, což je samozřejmě velkou výhodou. Internetové stránky, které jsou na míru graficky a vizuálně zpracovány, slouží nejen jako informativní web, ale také jako přihlašovací portál do kurzů. Splňují tedy funkčnost, design, atraktivitu a skvěle prezentují LEMUR.

#### **4.4.2.7 Direct mail**

K aktuálním reklamním nosičům společnosti patří také direct mail. Tento nosič přesně zacíljuje na konkrétní zákazníky, kteří se společností již dříve spolupracovali. Výhodou je i to, že ve většině případů tuto formu reklamy zákazníci neberou jako nevyžádanou poštu. Jedná se o reklamu, kterou si klient s chutí přečte, protože nemá čas hledat aktuálně nabízené kurzy společností na internetu. Proto je pro společnost tato forma direct mailu skrze komunikace velmi příjemná. Nutno ještě podotknout, že se nejedná v tomto případě o virový marketing, protože i těchto direct mailů je přesně jasný průběh a cíl kampaně (Dostalíková, 2019).

#### **4.4.2.8 Ukázkové lekce**

Mezi podporu prodeje služeb nabízených společností Lemur VSA s.r.o. patří také ukázkové lekce, během kterých se zákazníci mohou osobně přijít podívat na instruktáž a práci s dětmi. Tato forma se osvědčila nejen rodičům, ale i společnosti. Rodič si zakoupí pouze takovou službu, kterou si jeho dítě vyzkoušelo a touží po jejím uskutečnění. To například eliminuje nežádoucí špatné ohlasy na společnost ze strany klienta. Stejně tak to platí pro společnost, která se může radovat z kladného nákupního rozhodování zákazníka, protože v 97 % se klient, který má možnost si aktivitu vyzkoušet, nakonec rozhodne pro koupi (Dostalíková, 2019).

#### **4.4.3 Vztahy s veřejností**

Obousměrná komunikace mezi společností Lemur VSA s.r.o. a jejími klienty funguje výborně. Společnost se neustálým konáním a veškerými aktivitami snaží poznat veřejnost a následně ji ovlivňovat při procesu rozhodování o zakoupení služby. V zájmu vedení je vybudovat si dobré jméno v očích veřejnosti, lepší než jméno jiného konkurenta (Dostalíková, 2019).

Věrohodnost pro klienty je důležitá, ukazuje, zda je společnost spolehlivá, zda má dostatečné prostory pro vykonání práce, zda mají dostatečně proškolený personál. Věrohodnost ze strany společnosti vychází z firemních brožur nabízených v mládežnických zařízeních. Brožury utvrzují zákazníky v tom, že když má společnost finance na firemní tiskoviny, má i dostatek financí na kvalitní instruktory a kvalitně vedenou a organizovanou formu výuky.

Veřejná vystoupení, která jsou každodenním rituálem pro instruktory, jsou skvělým aspektem pro dobrá vztahy s veřejností.

Ke zlepšení vztahů podnik využívá mnohých akcí, na kterých prezentuje své služby. Akce jsou zaměřené na propagaci kurzů, nejen od této společnosti. Tedy je třeba brát v potaz to, že společnost se na akcích potýká se značně vysokou konkurencí. Příkladem akcí, kterých se společnost účastní, jsou „Dny náborů“, které se konají každoročně před začátkem školního roku. Účastní se také „Dnů těhotenství“, kde je vysoké procento soustředění rodičů s dětmi, jejichž mínění a další případné jednání ze vztahu klienta se společností se dá ovlivnit na místě.

Co je nutno také zmínit, jsou propagační akce pro banku a pojišťovnu ČSOB. Společnost Lemur VSA s.r.o. má na takových akcích několikrát do roka sportovní zázemí, které nepřetržitě po celou dobu konání akce buduje jméno společnosti a zároveň láká klientelu. Proto tedy s větším množstvím podporovaných akcí Lemurem přichází i větší a nová klientela. Hovoří se tedy o skvělých vztazích s veřejností a dobrá práce s veřejným míněním (Dostalíková, 2019).

#### **4.4.4 Event marketing**

Novodobé trendy, jako například Guerilla marketing a virový marketing, společnost nevyužívá. Jelikož se jedná o business, kde jde primárně o vzdělávání dětí, rozvoj jejich fyzické aktivity a zdatnosti, není třeba na společnost poutat více, než jak je činěno doposud. Pravdou je, že děti jsou naše budoucnost, děti tu byly, jsou a budou stále. Rodiče jsou ochotni do svých ratolestí vložit značnou část svých úspor. Proto dokud společnost neukončí své působení sama, či si výrazně nezhorší reputaci, tak klientela stále poroste.

Co však společnost z novodobých trendů částečně využívá, je „Event marketing“. Snaží se v zákaznicích vyvolat takové emoce, které budou nezapomenutelné. Takové, při jejichž vybavení klienti dostanou opětovnou chuť se dané akce zúčastnit a zakoupí si tak tedy služby společnosti. Tato forma se ve velké míře používá při týdenních a víkendových pobytech a slouží budování loajality u zaměstnanců a zlepšování vztahů se zákazníky (Dostalíková, 2019).

### **4.5 Segmentace trhu**

V první fázi segmentaci trhu si společnost musela zjistit konkurenty v oblasti, tedy v jihomoravském kraji, který je též předmětem bakalářské práce.

Ve druhé fázi profilování segmentů bylo třeba rozdělit klienty a určit užší segmenty, na které se společnost zaměří. Společnost si dala za cíl poskytovat služby dětem a mladistvým ve věku od 3 do 15 let, kteří mají zájem o sportovní aktivity. Spíše se tedy jednalo o to, oslovit rodiny, aby poskytli dětem možnost vyzkoušet si několik sportovních aktivit a nalézt se v té či těch pravých, které ho budou formovat a bavit po celý život. Dalším kritériem volby vhodného segmentu bylo lokalita – tedy centrum jihomoravského kraje – Brno a venkov.

Ve třetí fázi již pak bylo nutné zacílit konkrétněji, jelikož „segment rodina“ je velmi široký. Na základě výše uvedených kritérií společnost vybrala finální a nejúčinnější lokality, kde bude nabízet a propagovat služby, a to mateřské a základní školy v Brně a okolí, kde je největší soustředěnost dětí tohoto věku (Dostalíková, 2019). Konečným výběrem bylo tedy všech 184 mateřských škol v lokalitě Brno a Brno – venkov, 115 základních škol pro část Brno – město a 120 základních škol v oblasti Brno – venkov. Jelikož rodiny s dětmi se nejvíce objevují právě na těchto místech, začala propagace společnosti formou letáků právě zde. Cílila však přímo na jednotlivé spotřebitele, jakožto rodiny, nikoliv na mateřské a základní školy

Ovšem samotné zacílení na správný segment zprvu nefungovalo tak rychle a efektivně, jak by se mohlo zdát. Bylo nutné přijít s něčím novým při boji s konkurencí. Proto se společnost rozhodla nabízet klientům takové kurzy, na které bude jejich dítě dopraveno právě společností, čímž uleví rodičům od mnohých komplikací. Tento způsob se rychle ujal a společnost se tak dostala mezi jednu z nejlepších dětských a mládežnických organizací vůbec. Je to díky přístupu ke klientům, díky moderní formě vzdělávání a díky neustále se měnícím trendům, ke kterým společnost přívětivě přistupuje. To je totiž přesně to, co dnešní rodiny potřebují. Rodiče žádají čas pro práci a sami pro sebe, proto chtějí, aby o jejich děti bylo dobře postaráno od začátku až do konce. Zároveň zákazníci touží po odpočinkovém místě, kde si budou moci užívat se svými ratolestmi týden zimních radovánek. Touží po tom, aby i na takovém místě bylo o jejich děti náležitě postaráno, a spokojenost byla na obou stranách, jak u majitele, tak u zákazníka. Proto jsou ochotni zaplatit vše. (Dostalíková, 2019).

Přesně s takovým přístupem byl vybrán cílový segment, na kterém se bude nabídka šířit rychle a efektivně.

Později se ale Lemur VSA s.r.o. začal potýkat s poptávkou po pobytech v zahraničí, tedy se část segmentu lehce rozšířila dále než jen do jihomoravského kraje. Společnost nabízí pobyty v Rakouských Alpách, ale také na českých horách, jako například Jeseníky a Beskydy.

K roku 2019 se organizace rozhodla expandovat o něco více po České republice, a to konkrétně do Prahy, kde hodlá nabízet příměstské tábory pro děti, jelikož poptávka po nich značně stoupla, právě v okolí města Prahy. Segment se za nějaký čas tedy opět rozšíří o další kraj, ve kterém se budou kurzy nabízet, což mnohonočně zvýší klientelu. Jde tedy

o nabídku dnes již nabízených kurzů, avšak pro jiný segment. Tedy pro Prahu, hlavní město. Věková kategorie u dětí zůstává stejná, jako u mládeže v Jihomoravském kraji (Dostalíková, 2019).

## **4.6 Analýza obecného okolí (PEST analýza)**

V této analýze makroprostředí není třeba se zabývat analýzou PESTL, nýbrž jen PEST. Je to z toho důvodu, že společnost spadá do odvětví obchodu a služeb a není zde zapotřebí pracovat s politicko-legislativním faktorem.

### **4.6.1 Politicko-legislativní faktory**

Jak společnost Lemur VSA s.r.o., tak i ostatní společnosti podnikající na území České republiky podléhají zákonům, vyhláškám, nařízením vlády a jiným právním normám dané země, kterými se musí řídit a respektovat je. Mezi obecně platné právní předpisy, kterými se musí daná společnost řídit a pozitivně či negativně ovlivňuje samostatné podnikání, patří například:

- zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích),
- zákon č. 304/2013 Sb. o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob,
- zákon č. 89/2012 Sb. občanský zákoník (nový),
- zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů a ve znění pozdějších předpisů – stanoví podnikatelskému subjektu, jak velkou část zisku má odvést do státního rozpočtu
- zákon č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty a ve znění pozdějších předpisů – firma Lemur VSA s. r. o. je plátcem této daně, z důvodu přesahu obratu z jejích činností za 12 po sobě jdoucích kalendářních měsíců částku 1 000 000,- Kč.
- zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví a ve znění pozdějších předpisů – tento zákon stanovuje firmě rozsah a způsob vedení účetnictví s požadavky na jeho průkaznost,
- zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce a ve znění pozdějších předpisů – vymezuje vztahy na pracovišti, a to mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem,

- zákon č. 338/1992 Sb. o dani z nemovitosti a ve znění pozdějších předpisů (ČR, 2019).
- zákon č. 468/1991 Sb., o regulaci reklamy, o provozování rozhlasového a televizního vysílání
- vyhláška Ski klub Velké meziříčí, pravidla lyžařského návštěvníka

Každý rok je v popisu vlády připraveny změny v zákonech a daňových systémech, které by měly být prospěšné podnikatelským subjektům, ovšem ne vždy mají tyto změny úspěch. Nutno podotknout, že společnost nemusí odvádět tak vysoké částky ze svého výsledku hospodaření. Začala podnikat v době, kdy sazba daně z příjmu právnických osob byla již 19 %. Což je nejnižší za poslední roky. Bohužel, vláda sice snižuje daň z příjmu právnických osob, ovšem schodek v příjmech veřejného rozpočtu se snaží kompenzovat zvyšováním nepřímých daní, tedy DPH.

#### **4.6.2 Ekonomické faktory**

Mezi makroekonomické ukazatele, kteří velkou či malou měrou ovlivňují vnější okolí organizace, patří hrubý domácí produkt (HDP), míra inflace, úrokové sazby, nezaměstnanost, a vývoje mezd. Ovšem nejdůležitějším artefaktem je kupní síla obyvatelstva, konkurence, daně, nezaměstnanost, vliv odborů a také výhody pro zaměstnance. Jelikož firma na trhu působí od roku 2013 do současnosti, budou tato období také rozebrána podrobněji.

Počínaje rokem 2013 se změnila sazba daně z přidané hodnoty. Od stejného roku platí zákon, díky kterému došlo ke zvýšení spodní sazby daně ze 14 % na 15 % a základní sazby daně z 20 % na 21 %. V roce 2016 došlo ke sjednocování na 17,5 %. V této době docházelo k tomu, že lidé volili levnější varianty ve více oborech. Bylo zapotřebí mít nižší ceny za poskytované služby společností Lemur VSA s.r.o. Mnohdy se stávalo, že lidé volili levnější, zato méně kvalitní služby u konkurentů. Změnou DPH od roku 2013 také stouply ceny za ubytování v hotelích, proto ceny za pobytové týdenní kurzy stouply společně s cenami za ubytovací zařízení. Společnost však držela ceny po dlouhé roky v podstatě na stejných částkách s minimálními změnami, tudíž v letech 2017 si mohla dovolit mírně ceny navyšovat (Vesecký, 2013).

Hovoříc o vývoji mezd v jihomoravském kraji v letech 2013 až 2019, velká změna přišla až po roce 2016. V roce 2013 byla průměrná měsíční hrubá mzda 24 211 Kč, v roce 2015

se hrubá měsíční mzda dostala přes 25 600 Kč, rok 2016 přinesl hrubou mzdu 26 752 Kč, 28 549 Kč byla hrubá mzda v roce 2017. V 1. čtvrtletí roku 2018 dosáhla průměrná měsíční hrubá mzda částky 29 346 Kč. Vzrostla tedy oproti stejnému období předešlého roku nominálně o 8,7 % (2 345 Kč). Reálný růst zohledňující inflaci činil 6,7 % (CZSO, 2018).

V roce 2013 byla nezaměstnanost v Jihomoravském kraji na úrovni 8,24 %. V předešlých letech měla míra nezaměstnanosti stále rostoucí tendenci. Po roce 2013 se životní podmínky domácností postupně zlepšují díky nižší nezaměstnanosti. Domácnosti mají mnohem větší finance, což se odráží i na větším počtu zboží a služeb, do kterého si mohou dovolit vložit své finance. Proto dochází k rozvoji širokého spektra nabízených služeb u společnosti Lemur VSA, jelikož poptávka je den ode dne větší. Dnes si téměř každá rodina díky tak nízké nezaměstnanosti může dovolit zaplatit dítěti více než jeden kurz, kroužek či pobyt ročně (CZSO, 2019).

#### **4.6.3 Sociálně-demografické faktory**

Za obrovský trend v dnešní době stojí za zmínku faktor zdravého životního stylu. Tento faktor výrazně ovlivňuje příjmy společnosti. V posledních 2 letech je až enormní zájem o zdravý životní styl, jak už ve stravování, tak ve sportování. Se zlepšujícím se životním stylem roste i zájem o sportovní aktivity. Což má kladný vliv na společnost Lemur VSA, protože nabízí širokou škálu sportovních aktivit.

Dalším demografickým faktorem je věk, obecně mohou sportovat lidi všeho věku, avšak společnost míří pouze na mládež ve věku 3-15 let, kdy dochází k největšímu rozvoji dítěte.

Co se sociálních skupin týče, ke společnosti se hlásí všechny. Sociálně slabší skupiny nemají v dnešní době problém dítěti zaplatit lyžařské kurzy, jelikož finančně nejsou tak nákladné. Stejně tak Sociálně silnější skupiny nemají problém s tím, jet s dětmi na týdenní pobyty do rakouských Alp, protože rádi investují do rozvoje svých ratolestí. Mnoho rodin má navíc možnost nechat si celý kurz dítěte proplatit pojišťovnou. Dnes pojišťovny bez problému hradí kurzy a aktivity zaměřené na sportovní odvětví.

#### **4.6.4 Technologické faktory**

Inovace jsou základem konkurenceschopnosti, stejně tak důležitá je pro zákazníka kvalita odvedených kurzů. S měnícími se trendy v oblasti internetu se mění i portál pro online přihlašování dětí na jednotlivé kurzy. Díky technologickým inovacím byly navrženy nové typy lyží a tažných zařízení na svahu, která jsou dnes plně využita, nejen společností LEMUR, ale i ostatními společnostmi nabízející podobné aktivity a kurzy. Využívání elektronických komunikací obecně urychluje proces komunikace se zákazníky, ale i se zaměstnanci. Možnosti připojení internetu bezdrátově slouží ke spolehlivé dopravě mezi všemi mateřskými a základními školami, se kterými organizace LEMUR spolupracuje. V dřívějších letech by bez těchto technologických inovací takto spolehlivá a rychlá komunikace a doprava nebyla možná. Technologickým pokrokem zimního sjezdového lyžování může být letní lyžování. V dnešní době ho některé obce již zařazují do svého ročního plánu aktivit a závodů. Letní lyžování se dostává čím dál tím více do povědomí lidí.

#### **4.7 Porterův model 5 konkurenčních sil**

V následující části bude podnik rozebrán z hlediska 5 konkurenčních sil, některé jsou pro podnik zásadnější, některé však nikoliv.

##### **4.7.1 Síla dodavatelů**

Společnost není příliš závislá na své dodavateli. Je to z toho důvodu, že své činnosti dokáže produkovat i bez produktů či činností dodavatelů. Avšak je zde malé procento těch dodavatelů, jejichž síla je 100%, a v případě autobusové dopravy, nezbytná. Během lyžařského kurzu je LEMUR závislý na autobusové dopravě na Fajtův kopec do Velkého Meziříčí. Autobusy jsou vždy včasné dostaveny na dané místo srazu. Hovoříme-li o dalším dodavateli, je jím právě Ivo Macek ze společnosti Design dílna, který dodává a poskytuje reklamní složku společnosti LEMUR. Stará se o tvorbu celkové image, od designu webových stránek, až po tvorbu plakátů, přelepek a vlastního designu lyží. Jeho práce přímo neovlivňuje chod lyžařského kurzu, ani jiných zimních či letních aktivit. Čímž se postupně tato část práce dostává až k poslednímu dodavateli, kterým je Sporten,

a.s., jež dodává dětské lyže na míru s designem společnosti. Jejich dodání je závislé na času objednávek.

Nesmějí se opomenout mezi dodavateli ani jednotlivá střediska a penziony, které slouží k ubytování zákazníků. Ceny se odvíjí od sezóny k sezóně. Potřebuje-li majitel střediska zvýšit ceny za ubytování, bude automaticky LEMUR nucen též zvýšit své ceny, aby dorovnal nabízenou cenu a nešel přitom do ztrátového stavu. Poslední zmínka připadá vlekařům. Nebude-li sníh, vlekaři nebudou schopni otevřít svá střediska, LEMUR pak nebude schopen nabízet kurzy lyžování.

#### **4.7.2 Nové substituty**

V dnešní moderní době se společnost často dostává do kontaktu s mnoha konkurenčními společnostmi či organizacemi nacházejícími se na stejném území. Je to z důvodu rostoucího zájmu o sportovní a pohybové aktivity, jak mezi dětmi, tak mezi dospělými. Hrozbou je příchod nové podobné organizace, která by nabízela kupříkladu každodenní lyžařské kurzy v lepším lyžařském areálu, než je Fajtův kopec či Ski Olešnice. Novým substitutem by mohla být každá jiná lyžařská škola, která bude nabízet levnější ceny za lyžařské kurzy a zimní pobyty pro rodiče s dětmi. Ovšem moc začínajících podnikatelů nechce vkládat velké finance do zahraničních pobytů a animátorských programů, proto pobyty v zahraničí od jiného substitutu nejsou až tak očekávané. Substitutem se může stát i kterýkoliv jiný sport, který natolik přiláká širokou veřejnost, že okamžitě přestanou mít zájem o současné nabídky kurzů. Byť v následujícím textu nehovoříme o substitutu jako takovém, jeho hrozby jsou díky technologiím čím dál tím větší. Společnost by se do budoucna mohla potýkat s problémem virtuální reality, která částečně nabourává dětství a rozvoj dítěte již dnes. Hovoříme tedy o technologiích, jako smartphony, tablety, počítače a jiná zařízení. Rodiče se snaží dětem pomocí těchto moderních přístrojů vynahradiť čas, který by bývaly děti mohly trávit venku při sportovních aktivitách. Proto je zapotřebí neustále upozorňovat na fakt, že rozvoj dítěte může fungovat i účinněji než pomocí technologií, nýbrž skrze osobní prožitky při vykonávání fyzické aktivity a poznávání nových přátel během zimních pobytů. Tedy, byť se to nezdá, společnost shledává tyto moderní technologie jako jediné možné hrozící substituty. Zkrátka dítě buď bude sportovat, nebo se bude věnovat moderním technologiím, pokud ho v tom rodiče budou podporovat.

### 4.7.3 Síla kupujících

V oboru služeb, ve kterém se pohybuje tato bakalářská práce, je velmi důležitým faktorem nezaměstnanost. Pak-li že bude nízká, bude mnoho rodin mít příjem ze stran obou partnerů, a tak si rodiny dovolí investovat větší část financí do vzdělávání a rozvíjení dítěte, jak je tomu i dnes. Ovšem zákazník bude kupovat platit za služby jen tehdy, jsou-li ceny únosné a nejsou nastaveny příliš vysoko. Proto jsou to právě zákazníci, kteří ovlivňují nastavení cen služeb, společně s konkurenčním odvětvím. Jejich kupní síla je tedy vysoká. V případě nízkého příjmu do rodiny budou požadovat nižší ceny kurzovního. Pokud bude málo přihlášených, společnost nebude zbývat nic jiného, než ceny opravdu snížit. Jsou tedy z velké části závislí na svých zákaznících. Ovšem na konkurenci už společnost poslední dobou nemusí brát tak velký ohled, protože klientelu má již dávno získanou ve značné míře, teď se jen snaží jít vstříc stávajícím zákazníkům a společně s tím oslovit i ty nové. Pokud by organizace z nenadání navýšila cenové relace v řádech sto korun, na kupující by to nemělo velký vliv. Jsou totiž loajální ke značce. Pokud by ovšem společnost zvýšila ceny v řádech několika tisíc, což se samozřejmě může stát, vzhledem k neustále se měnícím lokalitám na pobytové zájezdy, pak by zákazníci nebyli ochotni ulevit tolik finančních prostředků ze svých úspor na takové aktivity. Nastala by tedy situace, že by se snížila poptávka po službě a společnosti by klesly příjmy. Čímž se opět společnost dostává do kruhu opětovného snížení ceny za pobyty, protože v rámci firemního blaha si chce klienty udržet. Zákazník tedy ve velké míře ovlivňuje cenu služeb, stejně tak komodit v jiných odvětvích. Zákazníci si totiž uvědomují už od dob krize, že jsou to oni, kdo má navrch a mají potřebu to majitelům společností dávat jasně najevo. Funguje to tak i u LEMURa. Je-li zákazník nespokojen, je-li jich nespokojeno více, prostřednictvím jakékoliv komunikace s vedením společnosti jsou schopni domluvit lepší podmínky pro koupi. Je zde ale také nutno si ze strany vedení položit otázku, jak moc je naše služba kvalitní a unikátní na to, aby mohla být zlevněna? Společnost má skvělé instruktory, může si vůbec dovolit jim na žádost snížení cen za služby snížit mzdy? Jsou v této lokalitě Jihomoravského kraje substituty či konkurence, kam by popřípadě zákazník odešel, pokud by mu nebylo vyhověno snížením ceny za služby? Je vůbec o takových věcech zákazník informován? Proto vždy při takovém vyjednávání s klienty, pokud na to dojde, musí firma uvážit, zda jde pouze o jednoho zákazníka, jeho ztráta nijak velkolepě neovlivní peněžní příjmy, nebo se jedná o více

nespokojených klientů, kteří by mohli svým neloajálním přístupem dostat společnost do krize.

#### 4.7.4 Konkurenční prostředí

Stejně, jako dříve, tak i dnes má společnost určitou konkurenci. Dle každoročních výsledků výzkumu v anketě „Kdo hýbe Brnem“ se mezi TOP 100 umístila Středisko volného času Lužánky, které k letošnímu roku 2019 oslavuje 70 let svého působení. Bylo a je nejrozšířenější organizací dětí a mládeže v jihomoravském kraji a má několik středisek. Ovšem není to jediný konkurent. Dle ankety zveřejněné městem Brno se mezi TOP 100 organizacemi vyskytuje i organizace Chovánek – dětské centrum rodinného typu a také Sportovní a rekreační areál Kraví Hora, kteří beze slov konkurují organizace LEMUR VSA s.r.o. (Brno, 2016). DDM Helceletka s několika pobočkami a Botanka (sídlicí pod Kávéeskou), obě se sídlem v centru Brna, jsou také dle dotazníků ve výzkumné části, velkým konkurentem. A nejen dle dotazníků, ale také na základě nabízených služeb zákazníkům. V Tabulce č. 6 jsou uskupeni největší konkurenti z hlediska zimních kurzů, zda danou aktivitu nabízí, či nenabízí. Co se týče Sportovního a rekreačního areálu Kraví hora a dětského centra Chovánek, neřadí se mezi hlavní konkurenty, protože jejich působení nenabízí aktivity, které společnost Lemur VSA s.r.o. nabízí. Kompletní tabulka všech aktivit se nachází v Příloze č. 2

**Tabulka 6: Nabízené zimní kurzy společností Lemur VSA s.r.o. v porovnání s konkurenty**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Lemur dětem, CVČ Botanka, Helceletka, SVČ Lužánky)

Služby	Lemur VSA s.r.o.	SVČ Lužánky	Botanka	DDM Helceletka
Zimní pobyty	Rodiče a děti v Beskydech Rodiče a děti v Alpách Rodiče a děti v Jeseníkách	Ne	Ne	Pobyty pro rodiče s dětmi v zimě
Příměstské tábory	Lyžařský příměšťák	Ne	Zimní příměstský tábor	Lyžařský příměstský tábor
Lyže & Snowboard	Lyžování pro děti 4 – 7 let	Lyžaři – sjezd Lyžaři - běžci	Ne	Ne

	Lyžování pro děti 6 – 12 let  Lyžování a snowboard pro ZŠ Five Star  Snowboard pro děti 6 – 12 let  Závodní tým lyžařů			
Víkendové pobyty	Víkendové lyžování – Fajtův kopec  Víkendové lyžování Stuhleck	Ne	Ne	Víkendový pobyt pro rodiče s dětmi

#### 4.7.5 Potencionální noví konkurenti

Jak již zobrazuje tabulka 6, pakliže si společnost umí hravě poradit s konkurenty výše zmíněnými, tedy se SVC Lužánky, DDM Helceletka a Botanka, nemá se příliš čeho bát. Jak již bakalářská práce jednou zmínila, Lemur VSA se rozhodl pro letošní rok 2019 expandovat do dalších koutů České republiky, což může výrazně ovlivnit vznik nových konkurentů. Pakliže se nějaká firma chystá vstoupit na trh, dejme tomu v Praze, bude se muset potýkat s konkurencí, kterou bude právě Lemur z toho důvodu, že působí na trhu již několik let a má obrovskou klientelu. Právě tímto expandováním může společnost docílit zabránění vstupu nových konkurentů na trh. V případě, že by se společnost rozhodla provozovat své aktivity pouze na území Jihomoravského kraje, mohla by do několika let očekávat právě onoho konkurenta z Prahy, či jiných měst a aglomerací, který by měl stejný záměr, jako má právě organizace LEMUR VSA s.r.o. Pro všechny případy jsou zde určité bariéry vstupu, které musí mít nová společnost, pokud by chtěla vstoupit na trh. Požadavky na podobnou organizaci, jako je LEMUR, jsou například minimálně jeden pedagogický pracovník ve vedoucí pozici. Je to z toho důvodu, že všechny aktivity jsou v podstatě „práce s dětmi“. S dětmi v takovém množství nelze spolupracovat, pokud nemají majitelé či vedoucí pedagogické vzdělání s potvrzením o vzdělávání. K tomuto je naprosto dostačující pedagogické minimum, které si dnes může udělat téměř každý

vysokoškolský student při studiu svého oboru. Dále odborně proškolení pracovníci s potvrzením o dalším školení svých zaměstnanců.

## 4.8 Výzkumná část

Marketingový výzkum níže by měl poskytnout empirické informace o situaci na trhu, a to především o našich zákaznících, tedy o zákaznících společnosti LEMUR VSA s.r.o.

Výzkum obsahoval několik fází. První fáze pojmenovaná *příprava* zahrnovala kroky vedoucí k vytvoření dotazníkového šetření. Další fáze, tedy fáze *realizační*, byla spjata s přípravnou částí, která významně ovlivní kvalitu získaných informací a výsledků. Důležitou součástí výzkumu bylo ujasnit si a stanovit cíle, proč je dotazník kladen a jakého výsledku jím chceme dosáhnout.

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit:

- Dostatečná kvalifikace instruktorů,
- vnímání a preference marketingové komunikace,
- vnímání konkurenčních nabídek,
- spokojenost s informačním a přihlašovacím systémem,
- mínění o podniku ze strany zákazníků.

Před samotným dotazováním byly stanoveny lokality, ve kterých bude dotazníkové šetření probíhat. Bylo vybráno celkem 13 lokalit, městských částí Brna, ve kterých společnost LEMUR VSA s.r.o. provozuje některé ze svých nabízených služeb a aktivit.

Byly vybrány tyto části: Lesná, Soběšice, Bohunice, Obřany, Židenice, Řečkovice, Jundrov, Komín, Bystrc, Královo pole, Modřice, Kohoutovice, Brno – střed. V každé lokalitě bylo formou osobního dotazování osloveno 20 spolupracujících rodin se společností LEMUR. Celkem tedy hovoříme o výzkumném vzorku **260 náhodných rodin**. Dotazníkové šetření probíhalo v období listopad až prosinec 2018. Samotný dotazník se nachází v příloze 3.

### 1) Vy, jakožto klient společnosti LEMUR VSA s.r.o., jste rodina s:

Většina klientů, která služby společnosti LEMUR VSA s.r.o. využívá, má buď jedno dítě, a to 124 respondentů, nebo 2 a více dětí, jež byla odpověď u 136 respondentů z 260

celkových dotazovaných rodin. Rodiny účastníci se pobytových zimních zájezdů bývají spíše v té sekci se 2 a více dětmi. Rodiny mající pouze jedno dítě se nejčastěji účastní pouze jednodenních kurzů, až na ty, kteří se společností spolupracují již delší dobu.

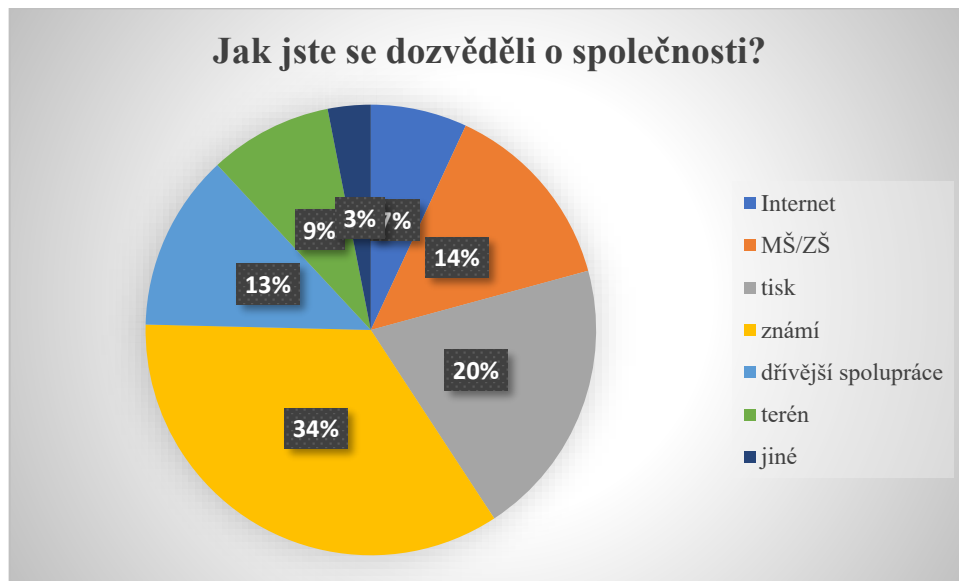
## 2) V jakém věkové rozmezí se pohybuje/í Vaše dítě/i? – Uveďte číslice.

**Tabulka 7: Počet dětí v rodinách pro 4 věkové kategorie**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

	3-4 roky		5-7 let		8-11 let		12-15 let	
	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
1. dítě	91	72%	50	41%	41	58%	75	69%
2. dítě	22	17%	43	36%	25	36%	29	26%
3. dítě	12	9%	27	22%	4	6%	4	4%
4. dítě	2	2%	1	1%	0	0%	1	1%
5 a více dětí	0	0%	0	0%			0	0%

Hledíc do tabulky, je možné si povšimnout, že nejvíce rodin má 1. dítě ve věku 3-4 let, a to přesně 72 %, což je 91 respondentů. Druhorozené dítě bývá nejčastěji ve věku 5-7 (36 %) a 8-11 (36 %) let. Takto odpovědělo 68 respondentů. Pak-li že má rodina třetí dítě, tak většinou ve věku 5-7 let. Tato odpověď se ukázala ve 23 %, tedy s počtem 28 respondentů. Rodiny, kteří jsou zákazníky společnosti LEMUR VSA s.r.o. nemají v žádném případě dotazovaných 5 dětí. Důvodem, proč věk dětí byl rozdělen do těchto 4 kategorií, byl právě podle jejich úrovně schopností a dovedností. Je prokazatelné, že děti v těchto věkových kategoriích mají zhruba podobné dovednosti a podobnou rychlost učení sportu. Nejpomaleji jsou na tom ti nejmenší, tedy ve věku 3–4 roky. O něco rychleji se pak učí děti v rozmezí 5-7 let, 8-11 let a podobně jsou na tom žáci základních škol dle poslední věkové kategorie, jejichž dovednosti jsou na rozkvětu a mnohá většina se dokáže aktivitu naučit velmi rychle a nemusí tak čekat na ostatní, jako je tomu třeba v předešlých věkových kategoriích.

### 3) Jak jste se dozvěděli od společnosti Lemur VSA s.r.o.?



**Graf 1: Forma dozvědění o společnosti**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Mnoho klientů přišlo ke společnosti tím způsobem, že se o ní dozvěděli od známých, a to téměř ve 34 %, což bylo zodpovězeno 90 dotazovanými rodinami. Velké množství také navázalo spolupráci s organizací na základě firemních brožur, které bývají dodávány do mateřských škol a základních škol, tedy 52 rodin z 260 dotazovaných. Naopak nejmenší množství lidí se o společnosti dozvídá skrze internet, pouhých 18 rodin z dotazovaných, tedy 3 %. Což může být v současnosti zapříčiněno ochranou osobních údajů (dále jen GDPR), na základě které se nesmí publikovat fotografie klientů na internet.

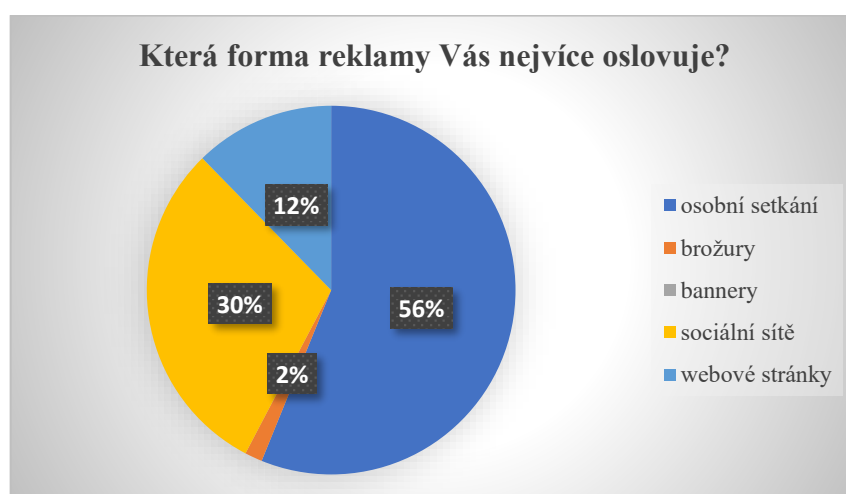
#### 4) Jak dlouho se společností už spolupracujete?



**Graf 2: Spolupráce klientů se společností**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Největší počet klientů se s instruktory a vedením setkává 3 a více let, takto zodpovědělo 109 dotazovaných rodin z 260 respondentů. Tito klienti spadají do sekce loajálních zákazníků, většinou se z takových klientů stávají přátelé s vedením společnosti. Oproti tomu 22 % (58 respondentů) je u společnosti pouhý rok, což v porovnání s předešlými roky je skvělé číslo. Značí o tom, že během roku si společnost dokázala přilákat 22 % nových klientů. Pouze v tomto období přišlo 58 nových klientů, kteří byli dotazováni.

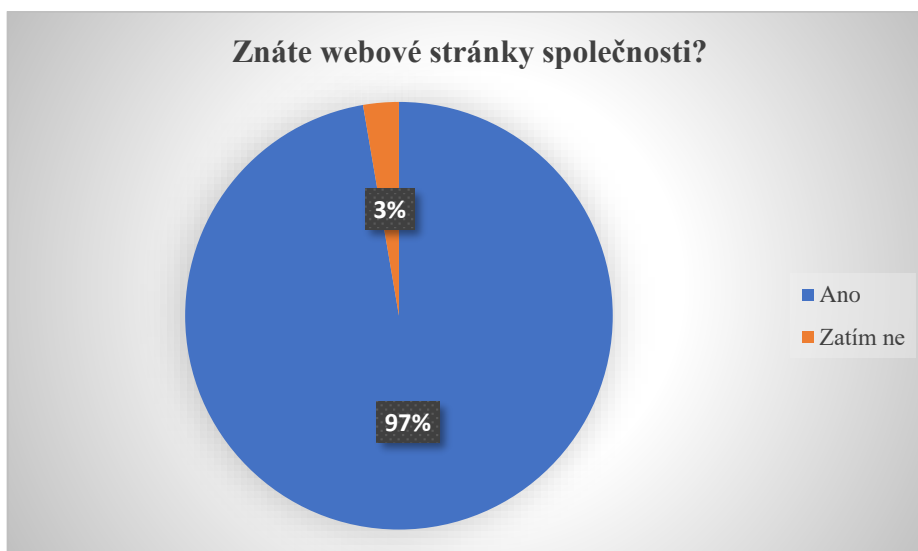
#### 5) Která forma reklamy společnosti Vás nejvíce oslovuje?



**Graf 3: Forma reklamy nejvíce oslovující klienty**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

56 % lidí bylo a stále je oslovováno díky osobnímu setkání s vedením či instruktory. Toto procento tvoří 146 dotazovaných. Je to právě díky práci a komunikaci mezi instruktory, vedením a rodiči, bez které by nebylo možné tuto práci vykonávat. K osobnímu setkání dochází pravidelně při týdenních pobytech rodičů s dětmi na horách. Zároveň také rodiny bývají překvapeni používáním sociálních sítí a neustálé aktivit, která stránky provází. Vysokou oblibou se také pyšnily sociální sítě, a to ve 30 % se 78 dotazovanými. Bohužel tato odpověď byla většinou od rodičů, kteří se společností již minimálně 2 roky spolupracují, a proto vzpomínají na dobu, kdy ještě nebylo zákonem zakázáno publikovat veškeré fotografie na internet. Na základě dotazníku vyplynulo, že žádný z dotazovaných nebyl osloven pomocí banneru, což značí nízkou propagaci v této sekci.

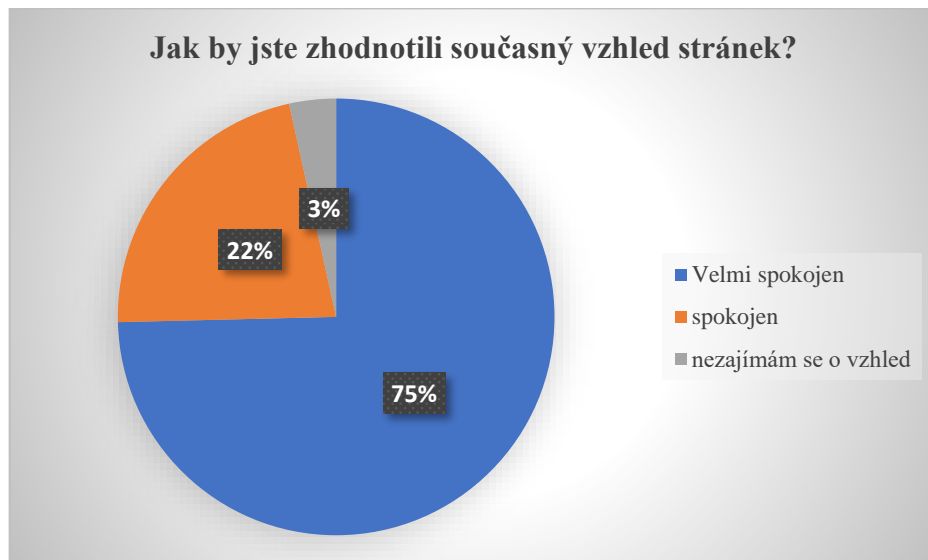
#### 6) Znáte webové stránky Lemur VSA s.r.o.?



**Graf 4: Klienti mající povědomí o webových stránkách společnosti**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

U tohoto grafu je naprosto zjevné, že 97 % klientů zná webové stránky společnosti. Tento případ nastal u 253 dotazovaných. Je to dáno tím, že klienti spolupracující se společností pomocí webových stránek přihlašují své děti na kurzy a pobyty, proto je mají v povědomí neustále. 7 dotazovaných rodin zodpovědělo, že webové stránky zatím nezná, své děti přihlásili přes telefonickou domluvu, či je jejich dítě naprostým novým zákazníkem u společnosti. Tento graf navazuje na následující grafy.

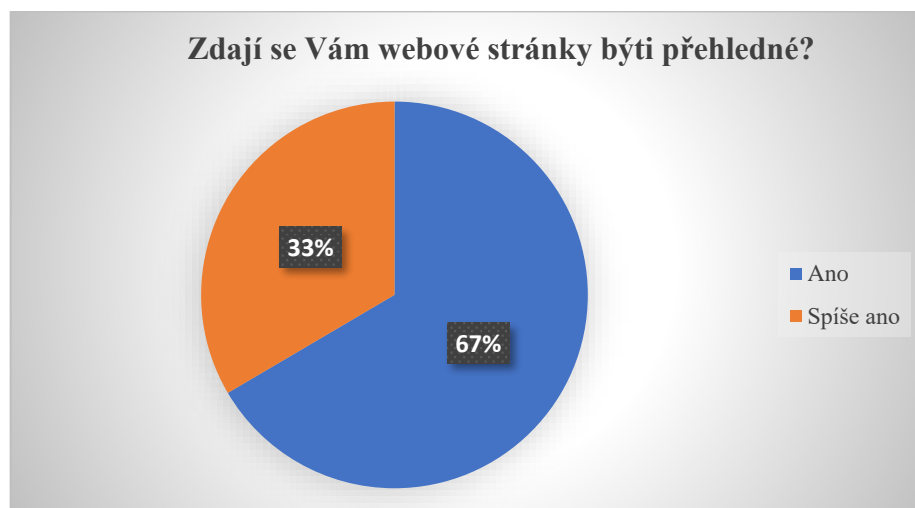
## 7) Jak byste zhodnotili současný vzhled webových stránek společnosti?



**Graf 5: Spokojenost se vzhledem webových stránek**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

194 dotazovaných rodin je se vzhledem stránek velmi spokojeno. Tato velmi uspokojivá sekce tvoří 75 % dotazovaných zákazníků. Spokojená klientela je ve 22 %, což tvoří 57 dotazovaných na základě dotazníků. Naprostá menšina 3 % se o vzhled nezajímá, tato odpověď nastala v devíti případech. Žádný z respondentů neodpověděl, že by se vzhledem nebyl vůbec spokojen, což je pro podnik skvělá zpráva.

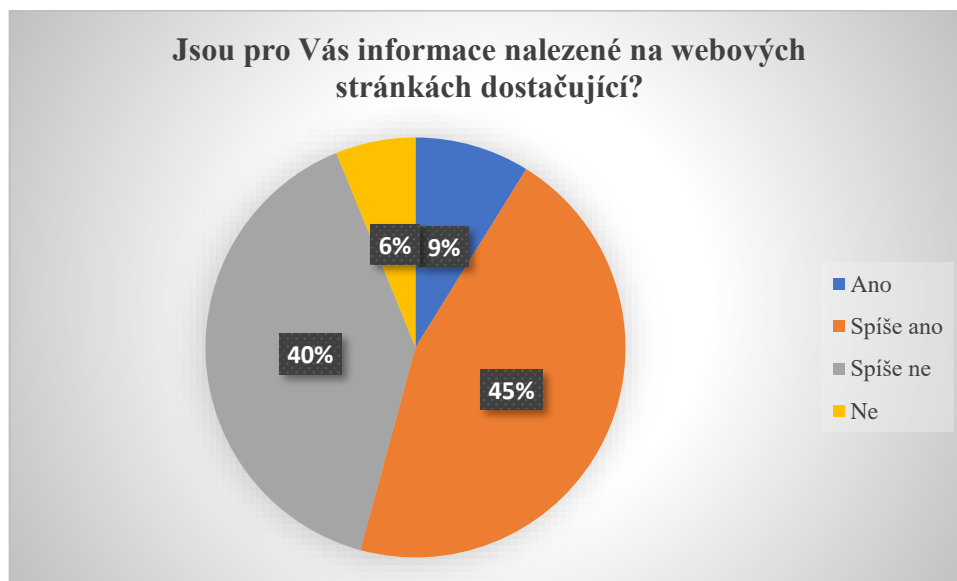
## 8) Zdají se Vám webové stránky býti přehledné?



**Graf 6: Přehlednost webových stránek**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Pro většinu, tedy pro 173 dotazovaných, což tvoří 67 %, se zdají býti webové stránky přehledné, žádný z klientů neodpověděl, že pro něho webové stránky nejsou přehledné a zřetelné. Klienti, pro které jsou stránky spíše přehledné, jsou v 33 % případů. Tato část tvoří 87 klientů. Není tedy co měnit na webových stránkách společnosti, snad jen maličkosti, které by mohly společnost ovlivnit k lepšímu.

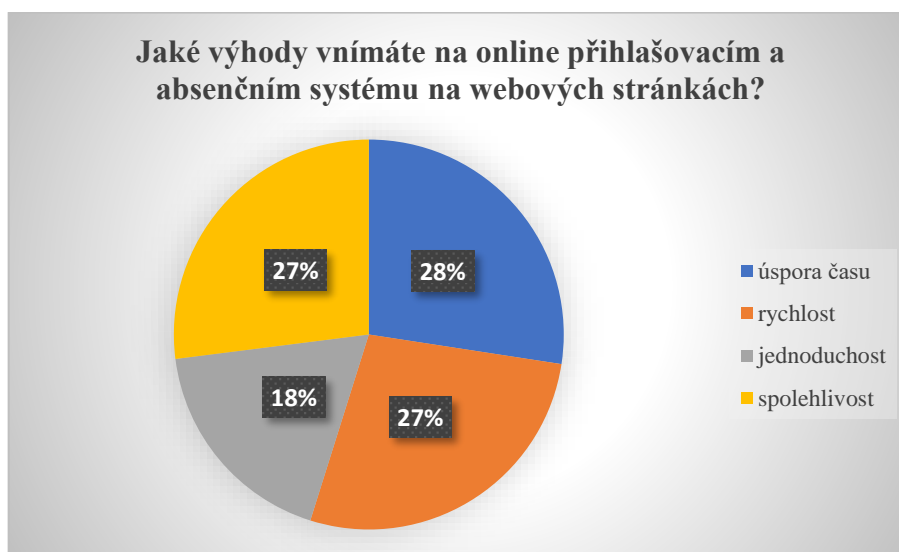
### 9) Jsou pro Vás informace nalezené na webových stránkách dostačující?



**Graf 7: Informace nalezené na webových stránkách**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Graf jasně znázorňuje, že informace, které může klient nalézt na webových stránkách, jsou nedostačující. 103 dotazovaných odpovědělo, že informace jsou pro ně spíše nedostačující, tvoří 40 % všech oslovených. Což potvrzuje i fakt, že mnoho rodičů tuto nedostatečnou informovanost řeší osobním setkáním či telefonickým hovorem, při kterém se snaží chybějící informace získat. Větší informovanost napomáhá získání větší klientely, proto by bylo na místě, doplnit chybějící informace na internetové stránky. Pouhých 9 %, tedy 23 rodin, je spokojeno se všemi informacemi nalezenými na internetových stránkách a neřeší případné zbytečné telefonické dotazování. Oproti tomu trochu větší počet dotazovaných, celkem 118 z 206, jsou v celku spokojeni s informacemi na internetu, řeší však případné dotazy skrze telefonickou či e-mailovou komunikaci.

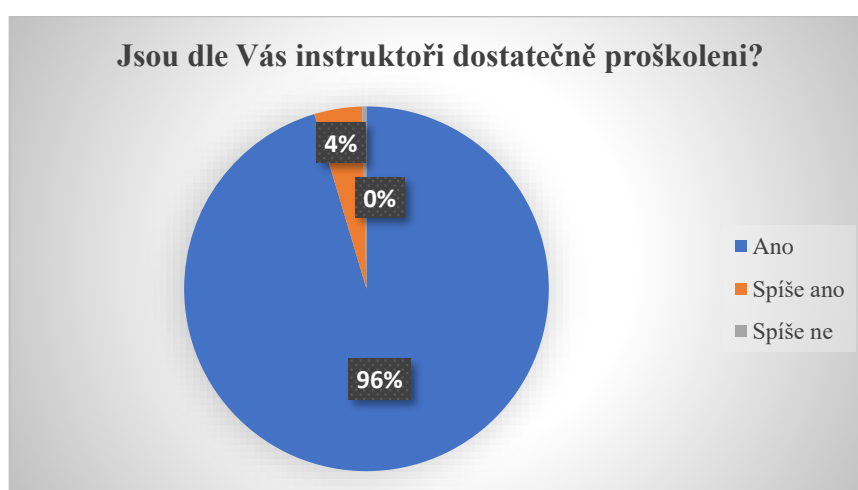
**10) Jaké výhody vnímáte na online přihlašovacím a absenčním systému na webových stránkách? (Více možností)**



**Graf 8: Výhody online absenčního a přihlašovacího systému**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Téměř každý respondent z 260 tázaných zaškrtl všechny odpovědi. Online přihlašovací a absenční systém je perfektní z hlediska úspory času, načež tato odpověď byla získána od všech 260 dotázaných. Stejně je tomu tak i u rychlosti interního systému. S jednoduchostí souhlasilo 172 dotazovaných rodin a na spolehlivost klade důraz 256 klientů z celkového vzorku 260.

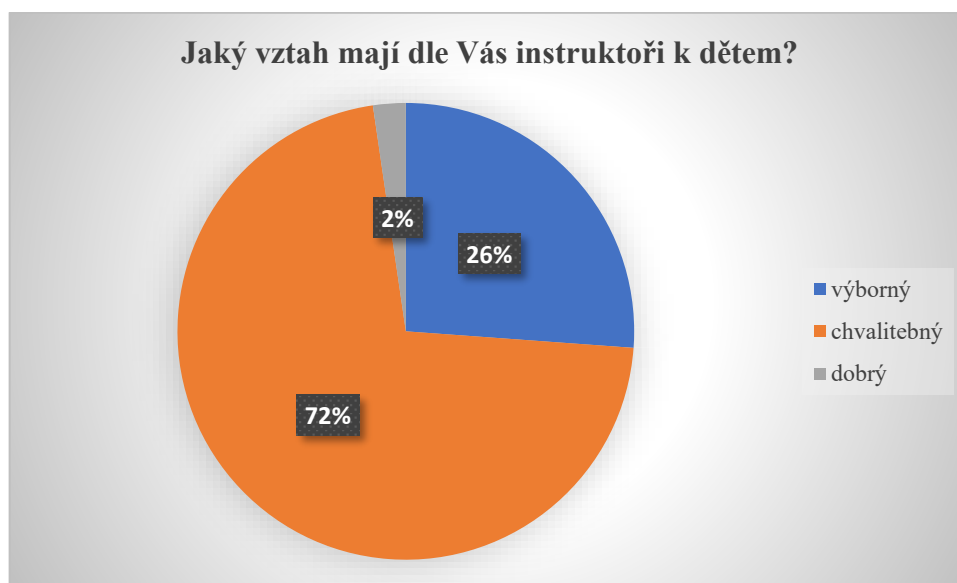
**11) Jsou dle Vás instruktoři dostatečně proškoleni?**



**Graf 9: Kvalifikace instruktorů**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

V naprosté většině, tedy v 99 % si 259 zákazníků myslí, že jsou instruktoři dostatečně a řádně proškolení v té práci a v daném oboru, který vykonávají. Právě chování a proškolení instruktorů se podepisuje na jejich formě výuky a také na spokojenosti a loajalitě klientů. Pouze jedna dotazovaná rodina odpověděla, že instruktoři jsou dostatečně neproškoleni. Toto může být zapříčiněno pravděpodobně nějakou špatnou zkušeností během kurzů, kdy jeden z instruktorů evidentně nevhodně prováděl svou práci, či nebyl ve správném rozpoložení, což se mohlo podepsat na jeho formě výuky.

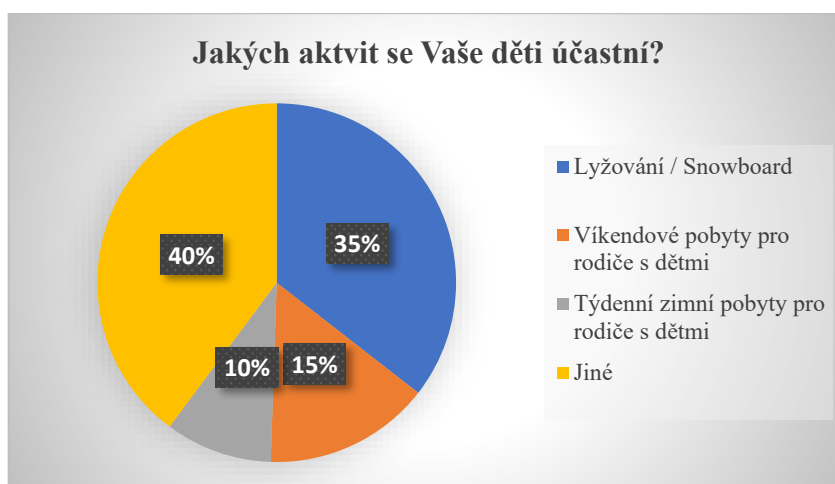
## 12) Jaký vztah mají dle Vás instruktoři k dětem?



**Graf 10: Vztah instruktorů k dětem**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

72 % klientů je přesvědčeno o tom, že instruktoři mají chvalitebný vztah k dětem. Tato většina tvoří 186 dotazovaných ze vzorku 260 zákazníků společnosti. Žádný z respondentů neodpověděl, že vztah instruktorů k dětem je špatný, či snad velmi špatný. 68 Klientů si myslí, že vztah instruktorů k dětem je výborný. Tito klienti přichází pravidelně do styku s nejlepšími instruktory společnosti, kteří zde vykonávají práci již několik let, a tak znají přesné pracovní postupy a formy výuk. Nemůže se tedy stát, že by takový dlouholetý instruktor spletl svou práci a zapříčinil tak špatné chování ke klientům, konkrétně k dětem během kurzů.

### 13) Jakých aktivit se Vaše děti účastní? (více možností)



**Graf 11: Jakých aktivit se klienti účastní**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

40 % dětí, tedy 260 dotazovaných, se společností LEMUR jezdí i na jiné aktivity než pouze na zimní pobyty. Co se však zimních aktivit týče, největší zastoupení má lyžování – tedy 6-ti týdenní kurz, a to 35 %. Na tuto odpověď odpovědělo 232 klientů. Oblíbené jsou z 15 % i pobyty pro rodiče a děti na horách v zimním období. Víkendové pobyty volí 98 spokojených zákazníků z celkového vzorku 260 dotazovaných rodin. Poslední sekci jsou týdenní pobyty, které se v odpovědích vyskytly v 10 % od 63 dotazovaných.

LEMUREm pořádaných je rozprostřena do mnoha městských částí, a tak není zapotřebí jedno centrum.

### 14) Jaká jiná volnočasová sdružení aktivit či společnosti, nabízející podobné služby, znáte?



**Graf 12: Ostatní organizace provozující podobné aktivity**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Je očividné, že značná většina klientů společnosti LEMUR VSA zná i jejího největšího konkurenta, kterým je sportovní centrum Lužánky. Tato část, tvořící 34 % všech dotazovaných, dělá 126 klientů. 26 % klientů má zkušenosti s Maceškou, která nabízí školičku pro děti. S Maceškou má zkušenosti 98 dotazovaných klientů. Na třetím místě s 11 % a 42 dotazovanými by pak byl sportovní klub Kometa Brno, který je též svou působností velmi známý a rozšířený. Klienti odpovídali i jiné organizace, které znají, ovšem tyto organizace byly spíše známé pro dané území, tedy městskou část. Mezi takovými organizacemi se vyskytovaly například Rosnička, Bystrouška, která patří pod Helceletku, Šaškárna a poslední Botanka, která se nachází v centru Brna a mimo jiné nabízí i širokou škálu kroužků pro prarodiče a rodiče.

### **15) Doporučili byste Lemur VSA s.r.o. přátelům?**

100 % respondentů, tedy 260 dotazovaných zákazníků odpovědělo, že by společnost rozhodně doporučili známým, nejen na základě skvělého přístupu, ale také na formě organizovaných akcí.

Z výsledků dotazníků bylo zjištěno, že většina klientů, která se společností je v kontaktu, je v mnoha ohledech spokojena, ať už s výukou instruktorů, či snad s online internetovým systémem, který je přehledný a usnadňuje práci a komunikaci ve všech ohledech. Kladné ohlasy přišly z dotazníků v tom ohledu, že respondenti se nejčastěji setkávají s vedením společnosti osobně a společnost si tak buduje své jméno na základě osobních setkání. Klienti evidentně nemají v plánu odepřít společnosti svou loajalitu, 100 % z nich by totiž společnost doporučilo dále, a to je kladných ohlas pro vedení společnosti.

## **4.9 SWOT analýza**

Jako první je provedena analýza příležitostí a hrozeb pocházející oboje z vnějšího prostředí společnosti. Následně je stanovena analýza silných a také slabých stránek společnosti, které jsou zpracovány dle vnitřního prostředí organizace. Zde se jedná především o interní dokumenty. Analýza SWOT bylo vytvořena z hlediska komunikačního mixu podniku.

### **4.9.1 Silné stránky**

Společnost má perfektní systém pro rodiče i instruktory, který hraje významnou roli v komunikaci mezi zaměstnanci i zákazníky. Systém je spolehlivý a rychlý. Kvalitně proškolení instruktoři přichází buď ze sportovních gymnázií a vysokých škol, či jsou proškoleni vedením společnosti, které vlastní podklady k proškolení zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že se společnost snaží propagovat „právě teď a tady“, nikoliv skrze televizní přenašeče a jiné, má obrovskou výhodu v tom, že dokáže nalákat na daném místě velké množství lidí.

### **4.9.2 Slabé stránky**

V poslední době se společnost snaží zvyšovat prestiž tím, že zimní lyžařské kurzy nabídne opravdu každému. Pak-li že je počet přihlášených vyšší než povolený počet společností, společnost přidá další místa, ovšem těžko se pak shánějí kvalifikovaní instruktoři a pokud se seženou, jejich práce již není kvalitní.

Společnosti by také měla zapracovat na tom, aby přidala a doplnila informace na webových stránkách. Rozhodně to bude sloužit ku prospěchu společnosti a sama se tak oprostí od zbytečných telefonátů ze strany klientů.

### **4.9.3 Příležitosti**

Jako skvělá příležitost se jeví expandování společnosti do Prahy, tedy do centra metropole. Pokud bude LEMUR VSA s.r.o. dobře obeznámen s tamní konkurencí a bude si vědom všech svých silných stránek, pak může rozjet podnikání v metropoli. Na základě dobré pověsti, kterou již získala od roku 2013 se může v Praze setkat s kladným ohlasem.

### **4.9.4 Hrozby**

Vstupují do společnosti ovšem i nějaké hrozby a jednou z největších hrozeb je vznik nových substitutů a konkurentů. Přestane-li mládež sportovat a bude se věnovat pouze moderním technologiím a smartphonům, mohla by nastat situace, že o dané aktivitě nebude tak enormní zájem a tržby značně klesnou. To samé hrozí ze strany konkurence, která vždy může přijít s něčím novým, co doposud jiná společnost nemá. Je tedy nutné sledovat vyvíjející se trh a jeho konkurenty. Velmi nepříznivý vliv na celkové působení společnosti má i nově zavedená ochrana osobních údajů. Pokud by společnost měla

veškerá povolení od rodičů nahrávat fotografie veřejně, mohlo by množství návštěv na sociálních sítích opět vzrůst.

**Tabulka 8: SWOT analýza společnosti zaměřená na komunikační mix podniku**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

		Váha	Hodnocení	Součin (V*H)	Suma součinů za kategorii
<b>Silné stránky</b>					
S1	informační a absenční systém	0,075	3	<b>0,400</b>	<b>4,000</b>
S2	kvalifikace instruktorů	0,1	4	<b>0,050</b>	
S3	nízké náklady na propagaci	0,05	1	<b>1,000</b>	
S4	silná osobní propagace	0,2	5	<b>0,400</b>	
S5	dobré zákaznické vztahy	0,1	4	<b>0,150</b>	
S6	pozitivní vnímání značky	0,075	2	<b>1,000</b>	
S7	dlouhodobá klientela	0,2	5	<b>1,000</b>	
S8	velké portfolio služeb	0,2	5	<b>0,000</b>	
<b>Slabé stránky</b>					
W1	kvantita dětí na kurzech	0,35	3	<b>0,400</b>	<b>0,850</b>
W2	neúplná informace na internetu	0,2	2	<b>0,150</b>	
W3	nedostatek vedoucích pozic	0,15	1	<b>0,100</b>	
W4	malá prezentace na internetu	0,1	1	<b>0,200</b>	
W5	nízké investice do reklamy	0,2	1	<b>0,000</b>	
<b>Příležitosti</b>					
O1	expandování společnosti	0,1	1	<b>0,3000</b>	<b>2,700</b>
O2	dobrá pověst naláká více klientů	0,15	2	<b>0,4000</b>	
O3	využití nových zákaznických segmentů	0,2	2	<b>0,6000</b>	
O4	dostupná pracovní síla	0,2	3	<b>1,4000</b>	
O5	vzrůstající poptávka po službách	0,35	4	<b>0,0000</b>	
<b>Hrozby</b>					
T1	vznik substitutů	0,1	1	<b>0,100</b>	<b>2,050</b>
T2	vstup nové konkurence	0,3	3	<b>0,900</b>	
T3	špatné hodnocení klientů	0,3	2	<b>0,600</b>	
T4	GDPR - nízká návštěvnost webu	0,15	2	<b>0,300</b>	
T5	Zvýšení cen pobytových kurzů	0,15	1	<b>0,150</b>	

Byly zjištěny hodnoty za každou kategorii, nyní je třeba zjistit stav pro hodnotu pro interní faktory a externí faktory. Interní faktory se rovnají součtu sum za silné a slabé stránky, zatímco externí faktory jsou rovny součtu za příležitosti a hrozby.

$$\text{Interní faktory (IFE)} = 4,000 + 0,850 = \mathbf{4,850}$$

$$\text{Externí faktory (EFE)} = 2,700 + 2,050 = \mathbf{4,750}$$

Posledním krokem, který je třeba provést, je bilance mezi interními a externími faktory, které je rovna výsledná hodnota SWOT analýzy.

$$\text{Balance} = In + Ex = (4,000 + 0,850) - (2,700 + 2,050) = \mathbf{0,100}$$

Zjištěný a vypočtený výsledek je roven hodnotě 0,1. Bylo by vhodné se zaměřit na posílení interních faktorů, zejména silných stránek, jejichž hodnota 4,0 je o 3,15 vyšší než hodnota slabých stránek. Pokud by práce měla zhodnotit externí faktory, dle výsledků je vyšší suma u příležitostí oproti hrozbám. Není tedy třeba minimalizovat hrozby, ale naopak posílit příležitosti. Na základě výše vypočtených hodnot se volí strategie ST – MAXI MIN, která bude použita pro zpracování návrhové části.

#### **4.9.5 Vyhodnocení**

Společnost je velmi silná z hlediska osobního prodeje, či komunikace s klienty. Právě na základě osobní domluvy se domluví mnoho nových zákazníků na kurzy. Na základě analýzy slabých stránek bylo zjištěno, že společnost má problém s kvantitou přijímaných dětí na kurzy. Snaží se vypravit co největší množství autobusů na lyžařské kurzy za účelem dosažení co největšího zisku, bohužel pak nejsou schopni dostatečně kurz regulovat. Měli by také zvýšit množství informací na webových stránkách o jednotlivých kurzech. Je důležité sledovat sportovní svět. Kurzy, které jsou aktuálně oblíbené. Díky tomu může společnost relativně rychle reagovat na nadcházející změny a zařadit nové kurzy do svého portfolia.

## **5 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ**

Následující část bakalářské práce se ohlíží do analytické části, ve které byl rozebrán současný stav společnosti. Na základě tohoto stavu a dotazníkového šetření jsou vypracovány návrhy na zlepšení stávající situace společnosti LEMUR.

### **5.1 Návrh 1: lyžařské kurzy pro dospělé**

V současné době jsou segmentační kritéria nastavená na seskupení takových aktivit, které LEMUR právě nabízí. To znamená, že kritériem byly rodiny s dětmi ve věku 3-15 let, kteří mají zájem o sport a zábavu, chtějí se naučit něco nového a milují společnost. Je však rostoucí zájem o kurzy přímo pro rodiče. Mnoho z nich jezdí na týdenní pobyty, kde se učí lyžovat pod vedením zkušeného instruktora. Tato forma výuky dospělých se těší daleko větší oblibě, avšak kurzy stále nejsou dostupné obdobně, jako kurzy pro děti. Návrhem pro LEMUR by tedy mohla být charakteristika nové cílové skupiny, tedy jen „rodiny“, nikoliv pouze „rodiny s dětmi 3-15“ let. Do této cílové skupiny by patřili novorozenci, batolata, děti z mateřských, základních škol, rodiče. Na základě velké poptávky v zimní sezóně 2018 – 2019 by společnost zvýšila zisk jen díky těmto kurzům pro dospělé.

### **5.2 Návrh 2: lyžařská soutěž**

Již dříve společnost využívala propagačních akcí za účelem pobavit rodiny a ukázat, že jejich atraktivita dodá chuť a elán dětem, kteří se rozvíjí. Akce však byly propagovány minimální formou, a proto z nich později sešlo, jelikož na ně byly vyšší výdaje než příjmy. Pokud by společnost nabízela akce k významným dnům v roce, značně je propagovala, mohla by tak zvýšit zisky. Příkladem by mohla být „Lyžařská soutěž“, kde jako pracovní síla postačí několik instruktorů „animátorů“, kteří se postarají o programovou složku. Dále pak strava formou „grill corner“. Za každého účastníka by si společnost brala náležitý vstup, který by se vyrovnal a převyšoval náklady. Mnohými nabízenými propagačními akcemi by mohly být následující: „Hledání Velikonočního zajíce“, „Čarodějnice“, „Loučení s létem“ či „Vítání podzimu“, „Vítání jara“, ale také

akce formou závodů. „Plavecký závod na 800 m“, „Lyžařské závody ve sjezdu“ a mnohé další.

Pro podrobnější představu jsem vytvořila přibližnou kalkulaci nákladů a výnosů jedné propagační akce, konkrétně „Lyžaři se loučí“. Berme v potaz, že akce se bude konat na Fajtově kopci ve Velkém Meziříčí, kde pravidelně probíhají lyžařské kurzy. Předpokládaná účast je kolem 80 lidí, kteří předem zaplatí poplatek, jakési vstupné společně se startovným. Na akci bude program pro děti, dospělé, bude tam občerstvení, teplé nápoje. Součástí akce budou lyžařské závody a slalom všech druhů, zimní radovánky, „koulovačka“, „Největší sněhulák“. Co se občerstvení týče, jedna průměrná porce na dospělého i s nápojem se pohybuje okolo 60 Kč.

**Tabulka 9: Přibližná kalkulace propagační akce**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Množství	Cena/jednotku	Celkem
Animátoři/instruktoři	5	350,00 Kč	1 750,00 Kč
Grill corner obsluha	1	350,00 Kč	350,00 Kč
Občerstvení-maso (kg)	20	96,60 Kč	1 932,00 Kč
Občerstvení-pečivo (bochník)	10	30,94 Kč	309,40 Kč
Občerstvení-zelenina (kg)	12	41,00 Kč	492,00 Kč
Občerstvení-ovoce (kg)	5	56,00 Kč	280,00 Kč
Občerstvení -nápoj 1 (litr)	10	3,10 Kč	31,00 Kč
Občerstvení-nápoj 2 (litr)	10	38,64 Kč	386,40 Kč
Plakát	20	10,00 Kč	200,00 Kč
<b>Součet nákladů</b>			<b>5 730,80 Kč</b>
Vstupné	80	100,00 Kč	8 000,00 Kč
Tržby	80	60,00 Kč	4 800,00 Kč
<b>Součet výnosů</b>			<b>12 800,00 Kč</b>
<b>Zisk/Ztráta</b>			<b>7 069,20 Kč</b>

Dle tabulky tedy vidíme, že výnosy se zdvojnásobily, společnost dosahuje zisku.

### **5.3 Návrh 3: lyžování v kostýmech**

Dnešní děti si oblíbí aktivitu, pokud se jí přidá něco, co patří do dětského světa. Ať už to jsou zvířátka, animované postavičky, princezny či superhrdinové. Možnost nabízet lyžařské kurzy formou jakéhosi karnevalu v převlecích se jeví jako oblíbená. Děti si osvojí lyžování o to více. Navíc tato forma znamená nulové náklady pro společnost. Závisí čistě na rodičích, jak obstarají kostým svému dítěti. Vše však vede k efektivnější a zábavnější formě výuky lyžování. Návrh s sebou přináší možnost něčeho nového, co doposud žádná konkurenční společnost nevyužila. Může tak přilákat nové zákazníky.

### **5.4 Návrh 4: aplikace Instagram**

Součástí větší propagace by mělo být rozšíření internetového marketingu. Konkrétně se jedná o založení sociální sítě „Instagram“ z toho důvodu, že je dnes v mnohem větší oblibě než Facebook. Pomocí jednoho kliku na sdílené fotografie se člověk může dostat až k přihláškám či webovým stránkám.

### **5.5 Návrh 5: videomapping**

Videomapping je moderní forma představení určité aktivity, filmu, osoby atd. Tvorba jakéhosi videomappingu lyžařských kurzů může probíhat následovně. Na lyžařských vlecích se natočí krátké spoty všech aktivit, které se s dětmi dělají od rozcvičky, až po závěrečné slalomy a skokanské můstky. K dostačujícímu množství záběrů postačí pouze jeden natáčecí den pro kameramana. Po jednoduchém sestříhání videa vznikne krátký videomapping výuky lyžařských kurzů. Videa slouží jako upoutávky, ale také jako lákadla pro doposud neobeznámené lidi s formou výuky lyžování. Pokud někteří rodiče stále zvažují, zda své ratolesti přihlásit do kurzu, je více než 70% pravděpodobnost, že se mohou rozhodnout kladně, a to právě na základě videomappingu. Cena videomappingu se pohybuje od 2 tisíc do několika desítek tisíc. Záleží na kvalitě zpracování a na počtu natáčecích dní. Vezmeme-li v potaz, že by stačil, jak bylo zmíněno výše, 1 natáčecí den, druhý den pro stříh a zvuk, video se bude finančně pohybovat v rozmezí 3-7 tisíc korun.

## **5.6 Návrh 6: plakáty, výlepy**

Společnost by se měla postarat o větší propagaci ve městě a na veřejných místech pomocí plakátů či výlepů, které by zajistil Ivo Macek, který tyto reklamní věci pro společnost již zajišťuje.

Pokud by se společnost rozhodla pro výlepy na tramvajích v rozměrech 100 x 60 cm, zaplatila by ročně 9 500 Kč za výlep jehož náklady čítají 800 Kč za instalaci, 1 000 Kč za první měsíc a 700 Kč za každý další měsíc. Pokud by měla zájem o celoplošnou reklamu na autobusech či trolejbusích, musela by ročně uvolnit obnos 170 000 Kč (70 000 Kč / zhotovení a 100 000 Kč / 1. rok).

## **5.7 Návrh 7: spolupráce se sportovci**

Ester Ledecká, Gabriela Koukalová! To všechno jsou jména známých osobností z oblasti sjezdového lyžování, snowboardingu a běžeckého lyžování. Známé osobnosti jsou vždy zaručenou formou přilákání nových zákazníků, popřípadě znásobení jejich počtu. Finančně tyto akce mohou být náročnější pro společnost. Sportovci si v průměru mohou říci až 50 tisíc za pouhý jeden den na svahu. Jde však o to, zda těchto 50 tisíc bude pravá investice, a zda dokáže přilákat velké množství lidí. Pokud ano, může se společnost těšit velkému úspěchu.

## **5.8 Návrh 8: produktoví manažeři, hlavní vedoucí**

Kamenem úrazu v současné situaci společnosti je množství vedoucích na jednotlivých akcích, kurzech a kroužcích. Pokud se kryje více kurzů přes sebe, produktoví manažeři a vedoucí se nedokáží plně věnovat žádnému z nich. Navrhují společnosti zvýšit počet vedoucích instruktorských pozic či pozic produktových manažerů. Společnosti by se sice zvýšily mzdové náklady, nicméně ty se zvyšují v současné chvíli i v případě, že musí být do takové pozice obsazen běžný instruktor a vedoucí pozice mu musí být řádně placena. Nehledě na fakt, že je zapotřebí v takovém případě instruktora poučit o hrozbách a o všech náležitostech akce či kurzu, kde se má pohybovat jako vedoucí. V případě zaměstnání dalšího produktového manažera a vedoucího instruktora by se

snížila i náročnost času, která v letošním a předešlém roce brzdila klidný a hladký průběh kurzů.

## **5.9 Ekonomické zhodnocení**

Pokud by společnost volila pouze jeden finančně náročný návrh, například známého sportovce, náklady na propagaci a reklamu by se zvýšily, avšak následný dopad na zisk by byl kladný. Akce by zaručeně přilákala velké množství lidí, kteří budou ovlivněni pozitivním směrem k zakoupení kurzu. Pokud se týče plakátů či výlepů na tramvajové vozy, je tato varianta ekonomicky nejnáročnější. Z dlouhodobého hlediska je to tak, že zprvu reklama zaujme velké množství lidí v centru města po tratích tramvajových linek. Zhruba po 1 měsíci však reklamy budou příliš okoukané, a proto se nebudou těšit atraktivitě a přestanou lákat nové zákazníky. Proto je tato forma doporučena pouze pro rychlé nalákání nových klientů. Co se týče ostatních návrhů, je možné je jakkoliv kombinovat, jelikož nejsou nijak zvláště náročné. Ať už tedy společnost využije kteroukoliv z nově nabízených forem, vždy bude nucena obětovat finanční prostředky, ovšem na úkor získání nové klientely a zkvalitnění služeb. Což je kladné do dlouhodobého výhledu, minimálně na období 1 až 3 let.

## ZÁVĚR

Má bakalářská práce, jež se zabývá komunikačním mixem, zhodnocuje stávající komunikační a marketingovou situaci společnosti LEMUR VSA s.r.o. Vzhledem k tomu, že marketing je nástroj, který je v dnešní době nedílnou součástí vedení společnosti, je třeba, aby společnost tento nástroj neustále modernizovala a rozvíjela. Umožňuje společnosti uspokojovat tužby a přání spotřebitelů, díky kterým se na ně společnost může zaměřit. Společnost se dnes stará nejen o své psychické potřeby, ale také o fyzické, kam patří sporty, jejichž obliba měla nedávno velký „BOOM“. Lemur se snaží neustále hledat nové a moderní sporty, kterými by překvapila své zákazníky, avšak v marketingovém tahu má jisté nedostatky. Teprve až ve propojení precizních instruktorů a skvělého marketingu má služba šanci na velký úspěch. V tuto chvíli se také dostává do povědomí zákazníků, díky jejichž kladným recenzím se služby dostávají k úspěchu a značné oblibě. V případě nízké edukace o službě může dojít k náhradě služeb společnosti Lemur substituty, jejichž marketing bude silnější a mnohem atraktivnější pro zákazníky.

Cílem této práce bylo navrhnout vhodný komunikační mix produktu. Jeho součástí byla také aplikace metod a prostředků, kterými by mohly služby zaujmout co nejširší obyvatelstvo s předpokladem dosažení požadavků na cílové skupiny. V analytické části se vyskytuje PEST a Porterova analýza pěti sil a SWOT analýza, za kterými následuje dotazníkové šetření, které potvrdilo několik předpokladů, jako ku příkladu fakt, že drtivá většina dotazovaných rodin se účastní právě lyžařských kurzů. Vztah instruktorů k dětem je přívětivý a kamarádský, což tvoří dobré vztahy napříč širokou veřejností a společnostmi, jak ostatně potvrzuje samo dotazníkové šetření.

Pokud se týče návrhové části, bylo navrženo 8 inovací, které by společnost mohla vzít v potaz, a které by posloužily k většímu povědomí o společnosti a nabízených kurzech. Díky těmto návrhům se také povedlo dosáhnout vytyčených cílů práce, jako například vnímání a preference marketingové komunikace, stejně tak image podniku. Oba tyto artefakty by se značně zlepšily, pokud by byl vylepšen marketing služeb, společně s nově nabízenými propagačními akcemi. V rámci návrhové části jsem provedla i určité nákladové kalkulace. Veškeré návrhy budou předloženy majitelům společnosti LEMUR VSA s.r.o. s předpokladem, že budou mít kladný ohlas a pomohou vyhledat nové zákazníky a rozšířit sortiment služeb.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- BÁČA, M. 2007.** STEP analýza. *Metodický portál*. 5. 02 2007.
- BOTANKA. 2018/2019.** Kurzy, kroužky pro děti 2018/2019. *Botanka*. [Online] 2018/2019. <http://www.botanka.cz/>.
- BOUČKOVÁ, J. 2003.** *Marketing*. Praha : C. H. Beck, 2003. str. 432. ISBN 80-7179-577-1.
- BRAIN TOOLS GROUP, Braintools. Příklad 7S Modelu.** [Online] Brain Tools Group, s.r.o. [Citace: 08. 12 2018.] <https://www.braintools.cz/toolbox/strategie/priklad-7s-modelu.htm>.
- BRNO. 2016.** Brno TOP 100 ročník 2016 - Organizace. *iBRNO*. [Online] 2016. <https://www.ibrno.cz/vysledky-ankety-brno-top-100-organizace-rocnik-2016>.
- BRNO, VETERINÁRNÍ A FARMACEUTICKÁ UNIVERZITA. 2006.** Veterinární a farmaceutická univerzita Brno. *Definice marketingu*. [Online] 2006. [Citace: 18. 11 2018.] [cit.vfu.cz/ekonomika/predpisy/zaklady-marketingu.doc](http://cit.vfu.cz/ekonomika/predpisy/zaklady-marketingu.doc).
- BYSTROV, V, RŮŽIČKA, M. 2006.** *Firemní komunikace a řízení reputace*. Brno : Masarykova univerzita, 2006. ISBN 978-80-247-3622-8.
- CIE-GROUP. 2018.** Lexikon metod průmyslového inženýrství. *Model 7S - Mc Kinsey*. [Online] CIE s.r.o., 2018. [Citace: 08. 12 2018.] <http://www.cie-group.cz/lexikon-metod-pi/metody/model-7s-mc-kinsey/>.
- CZSO. 2019.** Zaměstnanost, nezaměstnanost. *CZSO*. [Online] 9. 1 2019. [https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost\\_nezamestnanost\\_prace](https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace).
- VLÁDA ČR. 2019.** *Zákony pro lidi. Zákony pro lidi*. [Online] 2019. <https://www.zakonyprolidi.cz/>.
- DE PELSMACKER, P., M., GEUENS a J. VAN BERGH. 2003.** *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2003. stránky 1-600. ISBN 80-247-0254-1.
- ECKHARDTOVÁ, J. 2014.** Segmentace trhu, targeting, positioning. *Malá marketingová*. [Online] 28. 4 214. [Citace: 18. 1 2019.] <http://www.malamarketingova.cz/segmentacetrhu-targeting-positioning.html>.

- FILL, Ch. 2009.** *Marketing communications: interactivity, communities and content*. 5th . Praha : Harlow: Prentice Hall, 2009. str. 958. ISBN 978-0-273-71722-5.
- FORET, M. 2000.** *Jak komunikovat se zákazníkem*. Praha : Computer Press a.s., 2000. ISBN 80-7226-292-9.
- FREY, P. 2008.** *Marketingová komunikace: to nejlepší z nových trendů*. 2. Praha : Management Press, 2008. str. 195. ISBN 978-80-7261-160-7.
- HÁJÍČEK, T. 2010.** SLEPT analýza. *Vše o marketingu*. [Online] 30. 11 2010. [Citace: 18. 11 2018.] <http://www.vseomarketingu.estranky.cz/clanky/marketing/slept-analyza.html>.
- HELCELETKA. 2018.** Přihlášky a kroužky. *Helceletka, dům dětí a mládeže*. [Online] 2018. <http://www.helceletka.cz/doku.php/pobocky/ddmhelceletova/is/krouzky>.
- HESKOVÁ, M. a al., et. 2005.** *Marketingová komunikace a přímý marketing*. Jindřichův Hradec : VŠE Oeconomie, 2005. ISBN 80-245-0995-4.
- IPODNIKATEL. 2011.** Marketing služeb. *iPodnikatel*. [Online] 24. 10 2011. <http://www.ipodnikatel.cz/Strategie-podnikani/marketing-sluzeb.html>.
- JAKUBÍKOVÁ, D. 2008.** *Strategický marketing: strategie a trendy*. Praha : Grada Publishing, 2008. str. 272. ISBN 978-80-247-2690-8.
- JUSTICE. 2012-2015.** Veřejný rejstřík a sbírka listin. *Justice*. [Online] 2012-2015. [Citace: 15. 12 2018.] <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=17257851&subjektId=718065&spis=757722>.
- KAŇOVSKÁ, L. 2009.** *Základy marketingu*. Brno : Akaemické nakladatelství CERM, 2009. Sv. 1. vyd. ISBN 978-80-214-3838-5.
- KINCL, J. a kol. 2004.** *Marketing podle trhů*. Praha : Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-02-8.
- KNESCHKE, Jana. 2006.** Využíváte všech možností PR? *Marketingové noviny*. [Online] 26. 11 2006. [Citace: 17. 01 2019.] [http://www.marketingovenoviny.cz/marketing\\_4709/](http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_4709/).
- KOTLER, P. a kol. 2007.** *Moderní marketing*. Praha : Grada Publishing, 2007. stránky 1-1041 . ISBN 978-80-247-1545-2.

- KOTLER, P., ARMSTRONG, G. 2004.** *Marketing*. Praha : Grada Publishing, 2004. str. 856. ISBN 80-247-0513-3.
- KOTLER, Philip a KELLER Lane, Kevin. 2013.** *Marketing management*. 14. Praha 7 : Grada Publishing, spol. s r.o., 2013. str. 816. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KŘÍŽEK, Z., CRHA, I. 2002.** *Život s reklamou*. Praha : Grada Publishing, 2002. str. 168. ISBN 80-247-0213-4.
- LUŽÁNKY. 2018.** Kroužky 2018/2019. *Lužánky*. [Online] 2018. <https://www.luzanky.cz/Krouzky?razeni=3>.
- MACHKOVÁ, H. 2006.** *Mezinárodní marketing*. Praha : Grada Publishing, 2006. str. 208. ISBN 80-247-1678-X.
- MANAGEMENTMANIA. 2016.** Guerilla marketing. *ManagementMania*. [Online] 13. 12 2016. <https://managementmania.com/cs/guerilla-marketing>.
- MANAŽERSKÝ INSTITUT. 2013.** SLEPT Analýza. *MANAŽERSKÝ INSTITUT*. [Online] 2013. [Citace: 18. 11 2018.] <http://www.manazerskyinstitut.cz/sluzby-a-reference/slovník-manazerskych-pojmu/management/slept-analyza/>.
- MCKINSEY 7S. Managementmania.** [Online] 29. 07 2015. [Citace: 01. 12 2018.] <https://managementmania.com/cs/mckinsey-7s>.
- SEGMENTACE TRHU A ZÁKAZNÍKŮ.** *ManagementMania*. [Online] 2. 11 2018. [Citace: 25. 11 2018.] <https://managementmania.com/cs/segmentace-trhu>.
- MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ (Marketing Environment).** *Management mania*. [Online] Wilmington (DE), 02. 03 2016. [Citace: 18. 11 2018.] <https://managementmania.com/cs/marketingove-prostredi>.
- MATULA, V. 2013.** Segmentace trhu, segmentace zákazníků. *Vladimír Matula*. 15. 03 2013.
- MATUŠÍNSKÁ, K. 2007.** *Marketingová komunikace*. Karviná : Slezská univerzita v Opavě, 2007. ISBN 978-80-7248-445-4.
- MINDTOOLS.** Porter's Five Forces. [Online] [Citace: 25. 11 2018.] [https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC\\_08.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_08.htm).
- MUSILOVÁ, T. 2014.** PRODUCT PLACEMENT – REKLAMA, KTERÁ NEBOLÍ. *Newton Media*. [Online] 13. 3 2014.

- NOVÝ OBČANSKÝ ZÁKONÍK.** Obchodní korporace. 2013-2015. [Online] Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2013-2015. [Citace: 15. 12 2018.] <http://obcanskyzakonik.justice.cz/index.php/obchodni-korporace/konkretni-zmeny/spolecnost-s-rucenim-omezenym>.
- PORTER, M.E. 1979.** How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*. [Online] 1979. [Citace: 25. 11 2018.] <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>.
- PŘIKRYLOVÁ, J. 2010.** *Moderní marketingová komunikace*. 1. Praha : Grada Publishing, 2010. str. 303. ISBN 978-80-247-3622-8.
- PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H. 2010.** *Moderní marketingová komunikace*. 1. Praha : Grada Publishing, 2010. str. 320. ISBN 978-80-247-3622-8.
- RILEY, J. 2008.** What is marketing. *TUTOR2U*. [Online] 2008. [Citace: 18. 11 2018.] <https://www.tutor2u.net/business/reference/what-is-marketing>.
- LEMUR VSA. 2016.** LEMUR. *lemur-dětem*. [Online] 2016. [Citace: 15. 12 2018.] <https://www.lemur-detem.cz/kontakty.html>.
- HARVARD BUSINESS SCHOOL. 2010.** Porter 5 Forces Analysis. *World News*. 2010.
- SCHULZ, Don E. 1995.** *Moderní reklama - umění zaujmout*. Praha : Grada Publishing, 1995. ISBN 80-7169-062-7.
- MEDIÁLNÍ SLOVNÍK. 2019.** Mobilní marketing. *Mediaguru*. [Online] 2019. [Citace: 12. 1 2019.]
- SRPOVÁ, H., et al. 2007.** *Od informace k reklamě*. Ostrava : Ostravská univerzita, 2007. ISBN 978-80-247-3622-8.
- SUNMARKETING. 2017.** SWOT analýza. *Sunmarketing*. [Online] 2017. [Citace: 30. 11 2018.] <https://www.sunmarketing.cz/nastroje/navody-pro-klienty/swot-analyza>.
- THE MARKETING ENVIRONMENT.** *LearnMarketing*. [Online] 17. 3 2018. [Citace: 18. 11 2018.] <http://www.learnmarketing.net/environment.htm>.
- TOMEK, G. a VÁVROVÁ V. 2011.** *Marketing od myšlenky k realizaci*. Praha : Professional Publishing, 2011. str. 344. ISBN 987-80-7431-042-3.

- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. 2018.** Krajská správa ČSÚ v Brně. *Český statistický úřad*. [Online] 5. 12 2018. <https://www.czso.cz/csu/xb/prumerna-mzda-v-jihomoravskem-kraji-v-1-ctvrtleti-2018>.
- VEBER, J., et al. 2007.** *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Praha : Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-029-7.
- VESECKÝ, Z. 2013.** Změny v DPH. *Podnikatel*. [Online] 29. 1 2013. <https://www.podnikatel.cz/clanky/zmeny-v-dph-matou-podnikatele-za-poslednich-20-let-uz-sestkrat/>.
- VLASTNICESTA.CZ. 2012.** SWOT ANALÝZA. *Vlastnicesta*. [Online] 23. 07 2012. [Citace: 30. 11 2018.] <https://www.vlastnicesta.cz/metody/swot-analyza/>.
- ZAMAZALOVÁ, M. a kol. 2010.** *Marketing*. Praha : C. H. Beck, 2010. str. 449. ISBN 978-80-7400-115-4.
- ZAMAZALOVÁ, M. 2009.** *Marketing obchodní firmy*. Praha : Grada Publishing, 2009. str. 240. ISBN 978-80-247-2049-4.
- ZIKMUND, M. 2011.** Porterova analýza 5 sil vám prozradí, co ovlivní váš business. *Businessvize.cz*. [Online] 2011. [Citace: 25. 11 2018.] <http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>.

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Forma dozvídání o společnosti .....	82
Graf 2: Spolupráce klientů se společností .....	83
Graf 3: Forma reklamy nejvíce oslovující klienty .....	83
Graf 4: Klienti mající povědomí o webových stránkách společnosti .....	84
Graf 5: Spokojenost se vzhledem webových stránek .....	85
Graf 6: Přehlednost webových stránek .....	85
Graf 7: Informace nalezené na webových stránkách .....	86
Graf 8: Výhody online absenčního a přihlašovacího systému .....	87
Graf 9: Kvalifikace instruktorů .....	87
Graf 10: Vztah instruktorů k dětem .....	88
Graf 11: Jakých aktivit se klienti účastní .....	89
Graf 12: Ostatní organizace provozující podobné aktivity .....	89

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Základní koncepce marketingu .....	15
Obrázek 2: Základní rozdělení marketingu .....	16
Obrázek 3: Porterův model 5+1 konkurenčních sil .....	23
Obrázek 4: Atributy vnějšího a vnitřního prostředí analýzy SWOT .....	29
Obrázek 5: McKinsey 7S model.....	32

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Faktory marketingového prostředí .....	20
Tabulka 2: 4P marketingového mixu.....	34
Tabulka 3: Portfolio služeb společnosti LEMUR VSA s.r.o.....	48
Tabulka 4: Náplň práce společníků a manažerů .....	51
Tabulka č. 5: Ceník lyžařských škol, pobytů a doprovodných služeb.....	62
Tabulka 6: Nabízené zimní kurzy společností Lemur VSA s.r.o. v porovnání s konkurenty .....	78
Tabulka 7: Počet dětí v rodinách pro 4 věkové kategorie.....	81
Tabulka 8: SWOT analýza společnosti zaměřená na komunikační mix podniku .....	92
Tabulka 10: Přibližná kalkulace propagační akce .....	95

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Portfolio služeb společnosti LEMUR VSA s.r.o.....	I
Příloha č. 2: Nabízené celoroční kurzy společností Lemur VSA s.r.o. a jejími konkurenty .....	II
Příloha č. 3: Dotazníkové šetření - forma osobního dotazování.....	III
Příloha č. 4: Propagační přelepky na lyžařské kurzy.....	IX
Příloha č. 5: Informační katalog .....	X
Příloha č. 6: Plakát nabízených kurzů.....	XI

**Příloha č. 1: Portfolio služeb společnosti LEMUR VSA s.r.o.**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Lemur dětem, 2016)

Lední brusle	Zimní pobyty	Kolo
Lední brusle pro děti 4 - 7 let	Rodiče a děti v Beskydech	Singletrail v Jedovnicích
Víkendové bruslení pro děti 4 - 12 let	Rodiče a děti v Jeseníkách	
	Rodiče a děti v Alpách	
Tábory a příměšťáky	Letní pobyty	In-line bruslení
Sportovní Lemuří příměšťák	Rodiče a děti v Alpách	In-line bruslení pro MŠ
Příměstský tábor Letňáček	S lemurem na Nových Mlýnech	In-line bruslení pro ZŠ
Sportovní Lemuří tábor Želetavka	Sjíždění Vltavy s Lemurem	
Sportovní Lemuří tábor Peksův mlýn	Rodiče a děti v Alpách	
Voda	Lezení	Plavání
Vodáček - kajak pro děti	Lezení na umělé stěně od 5 let	Plavání pro děti 4 - 10 let
Eskymování - kajak pro děti		
Sportáček	Lyže	Golf
Workout pro děti 10 - 15 let	Lyžařský příměšťák	Golfáček pro děti 4 - 7 let
Sportáček pro MŠ a ZŠ	Lyžování pro MŠ	
Atletická příprava 6 - 10 let	Lyžování pro ZŠ	
	Snowboard pro ZŠ	
	Víkendové lyžování - Stuhleck	
	Víkendové lyžování - Fajták	

**Příloha č. 2: Nabízené celoroční kurzy společností Lemur VSA s.r.o. a jejími konkurenty**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Lemur dětem, SVČ Lužánky, Botanka, DDM Helceletka)

<b>Služby</b>	<b>Lemur VSA s.r.o.</b>	<b>SVČ Lužánky</b>	<b>Botanka</b>	<b>DDM Helceletka</b>
Lední brusle	Ano	Ne	Ne	Ne
Zimní pobyty	Ano	Ano	Ne	Ano
Kolo	Ano	Ne	Ne	Ne
Příměstské tábory	Ano	Ano	Ano	Ano
Letní pobyty	Ano	Ano	Ne	Ano
In-line brusle	Ano	Ne	Ne	Ne
Kajaky, jachty, dračí lodě	Ano	Ne	Ne	Ne
Lezení	Ano	Ne	Ne	Ne
Plavání	Ano	Ne	Ne	Ne
Sport'áček	Ano	Ano	Ano	Ano
Lyže & Snowboard	Ano	Ne	Ne	Ano
Golf	Ano	Ne	Ne	Ne
Cvičení miminek	Ano	Ano	Ano	Ano
Workouty	Ano	Ano	Ano	Ano
Skupinové lekce pro dospělé	Ano	Ano	Ano	Ano
Hra na nástroje	Ne	Ano	Ano	Ano
Rukodělné kurzy	Ano	Ano	Ano	Ano
Angličtina	Ne	Ano	Ano	Ano
Cvičení pro těhotné	Ano	Ano	Ne	Ano
Dramatický kroužek	Ne	Ano	Ano	Ano
Miniškolka	Ne	Ano	Ano	Ne
Hlídaní dětí	Ano	Ano	Ano	Ano
Mimořádné akce	Ano	Ano	Ano	Ano
Víkendové pobyty	Ano	Ano	Ne	Ano
Akce pro seniory	Ne	Ne	Ano	Ano

**Příloha č. 3: Dotazníkové šetření - forma osobního dotazování**  
(Zdroj: vlastní zpracování, 2018)

1) Vy, jakožto klient, jste rodina s kolika dětmi?

1 dítě
2 a více

2) V jakém věkovém rozmezí se pohybuje/jí Vaše dítě/děti?

	3-4 roky	5-7 let	8-11 let	12-15 let
1. dítě				
2. dítě				
3. dítě				
4. dítě				
5 a více dětí				

3) Jak jste se dozvěděli o společnosti LEMUR VSA s.r.o.?

Internet
MŠ/ZŠ
Z tisku – firemním brožury, plakáty
Od známých
Se společností jsme již dříve spolupracovali

V terénu (Sportoviště, Fajtův kopec, hory, dopravní hřiště Komín, Olympia, Sportovní areál Hroch, přehrada Bystrc...)
Jiné

4) Jak dlouho se společností spolupracujete?

5) Která forma reklamy společnosti Vás nejvíce oslovuje?

Osobní setkání (Den náborů, pobyty, kurzy, ...)
Brožury v MŠ/ZŠ
Bannery
Webové stránky
Sociální sítě

6) Znáte webové stránky společnosti?

Ano
Ne

--

7) Jak byste zhodnotili současný vzhled webových stránek společnosti na stupnici 1 – 5? (1 – velmi spokojen; 5 – velmi nespokojen)

1
2
3
4
5

8) Zdají se Vám webové stránky býti přehledné?

Ano
Spíše ano
Spíše ne
Ne

9) Jsou pro Vás informace nalezené na webových stránkách dostačující?

Ano
Spíše ano
Spíše ne

Ne

10) Jaké výhody vnímáte na online absenčním a přihlašovacím systému na webových stránkách?

Úspora času
Rychlost
Jednoduchost
Spolehlivost
Jiné

11) Jsou podle Vás instruktoři dostatečně kvalifikovaní a proškolení?

Ano
Spíše ano
Spíše ne
Ne

12) Jaký vztah dle Vás mají instruktoři k dětem?

Výborný
Chvalitebný
Dobrý
Špatný
Velmi špatný

13) Jakých aktivit se Vaše děti účastní?

Sport'áček
Atletika
Plavání
In-line
Lední brusle
Lyže/SNB
Single trail - kolo
Vodáček – kajak
Eskymování
Lezení
Sportovní Lemuří příměstský tábor
Letňáček – příměstský tábor

Víkendové pobyty pro rodiče s dětmi
Týdenní zimní pobyty pro rodiče s dětmi
Týdenní letní pobyty pro rodiče s dětmi
Sjíždění Vltavy

14) Jaká jiná VSA či společnosti, nabízející podobné služby, znáte?

15) Doporučili byste Lemur VSA s.r.o. přátelům?

Rozhodně ano
Rozhodně ne

**Příloha č. 4: Propagační přelapky na lyžařské kurzy**  
(Zdroj: Lemur dětem, 2018)



**Příloha č. 5: Informační katalog**  
(Zdroj: Lemur dětem, 2017 - 2018)



# Kurz ledního bruslení

## Dopolední kurz pro děti z MŠ



The illustration shows a child in a brown winter suit and red hat skating on an ice rink. To the right, a lemur character in a red jacket and blue pants is also skating. The rink has a white barrier with the word 'Lemur' written on it. There are two red and white striped cones on the ice.

- Odjezd od školky
- I pro úplné začátečníky
- Jeden instruktor na čtyři děti
- 8 týdnů – každý týden jedenkrát
- Sportcentrum Lužánky – Hokejová hala dětí a mládeže
- Pro děti od 4 let



A photograph showing a group of children and an adult instructor sitting on the ice. The children are wearing winter gear and helmets.

**Začínáme  
16. 10. 2017**

**Cena  
2 990 Kč**



Podrobné informace a přihlášky ↘ **775 601 606**

[www.lemur-defem.cz](http://www.lemur-defem.cz)