



# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Analýza marketingové strategie společnosti  
BTL Healthcare Technologies na trhu B2B

Marketing Strategy Analysis of BTL Healthcare  
Technologies in the B2B market

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

## **VEDOUCÍ PRÁCE**

Ing. Dagmar Skokanová, Ph.D.

LÖFFELMANN

LUKÁŠ

**2022**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Löffelmann** Jméno: **Lukáš** Osobní číslo: **492900**  
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**  
Zadávající katedra/ústav: **Institut manažerských studií**  
Studijní program: **Ekonomika a management**

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

**Analýza marketingové strategie společnosti BTL Healthcare Technologies na trhu B2B**

Název bakalářské práce anglicky:

**Marketing Strategy Analysis of BTL Healthcare Technologies in the B2B Market**

Pokyny pro vypracování:

Cíl práce: Cílem této práce je zhotovení podrobné analýzy marketingové strategie dané společnosti a následné vytvoření návrhu na její zlepšení, který bude vycházet z dané analýzy a bude využitelný v praxi.

Přínos práce: Tato práce čtenáři přibližuje proces marketingového řízení společnosti na trhu B2B. Demonstruje využití jednotlivých analýz a výzkumů ve snaze zlepšení aktuální situace společnosti.

Seznam doporučené literatury:

1. GROSOVÁ, Stanislava. Marketing: principy, postupy, metody [online]. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2002 [cit. 2021-5-11]. ISBN 80-7080-505-6. Dostupné z: [http://147.33.74.135/knihy/uid\\_isbn-80-7080-505-6/pages-img/039.html](http://147.33.74.135/knihy/uid_isbn-80-7080-505-6/pages-img/039.html)
2. PŘÍKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. Moderní marketingová komunikace [online]. 2. Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0787-2.
3. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 14. vyd. Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
4. KARLÍČEK, Miroslav. Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5769-8.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

**Ing. Dagmar Skokanová, Ph.D. Masarykův ústav vyšších studií ČVUT v Praze**

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: **05.01.2022** Termín odevzdání bakalářské práce: **28.04.2022**

Platnost zadání bakalářské práce: \_\_\_\_\_

Ing. Dagmar Skokanová, Ph.D.  
podpis vedoucí(ho) práce

Ing. Dagmar Skokanová, Ph.D.  
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.  
podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Student bere na vědomí, že je povinen vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací.  
Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

\_\_\_\_\_  
Datum převzetí zadání

\_\_\_\_\_  
Podpis studenta

Löffelmann, Lukáš. Analýza marketingové strategie společnosti BTL Healthcare Technologies na trhu B2B. Praha: ČVUT 2022. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 25. 04. 2022

Podpis:

## **Poděkování**

Tímto bych rád poděkoval své vedoucí práci Ing. Dagmar Skokanové, Ph.D. za její odborné vedení, cenné rady a čas, který mi věnovala během psaní této práce.

# **Abstrakt**

Tématem této bakalářské práce je Analýza marketingové strategie společnosti BTL Healthcare Technologies na trhu B2B. V první části této práce jsou objasněná teoretická témata se zaměřením na definici marketingu a vysvětlení jeho významu, popis marketingového mixu, strategického řízení, typů strategie a procesu situační analýzy. Druhá část práce je zaměřena na analýzu prostředí podniku spolu s jejím zhodnocením a tvorbou návrhu na zlepšení aktuální situace.

## **Klíčová slova**

Marketing, marketingová strategie, analýza marketingové strategie, situační analýza

# **Abstract**

The topic of this Bachelor thesis is Analysis of the marketing strategy of BTL Healthcare Technologies in the B2B market. The first part of this thesis explains the theoretical topics focusing on the definition of marketing and explaining its meaning, describing the marketing mix, strategic management, types of strategy and the process of situational analysis. The second part of the thesis focuses on the analysis of the company's environment along with its evaluation and the development of a proposal for improving the current situation.

## **Key words**

Marketing, marketing strategy, marketing strategy analysis, situational analysis

# Obsah

<b>Úvod.....</b>	<b>5</b>
<b>1 Definice a význam marketingu.....</b>	<b>7</b>
1.1 Podnikatelské koncepce.....	8
1.1.1 Výrobní koncepce.....	8
1.1.2 Výrobní koncepce.....	9
1.1.3 Prodejní koncepce.....	9
1.1.4 Marketingová koncepce.....	9
1.1.5 Koncepce společenského marketingu.....	10
1.1.6 Holisticky marketingová koncepce.....	10
<b>2 Rozdělení trhů .....</b>	<b>11</b>
2.1 Spotřebitelský trh (B2C).....	12
2.2 Trh firem (B2B).....	12
2.2.1 Charakteristika trhu B2B.....	13
<b>3 Marketingový mix .....</b>	<b>14</b>
3.1 Produkt.....	14
3.2 Cena.....	14
3.3 Propagace.....	15
3.4 Distribuce.....	15
<b>4 Komunikační mix .....</b>	<b>15</b>
4.1 Direct marketing.....	16
4.1.1 E-mailing.....	17
<b>5 Strategické řízení.....</b>	<b>18</b>
5.1 Strategie.....	19
5.2 Typologie strategie.....	19
5.3 Marketingová strategie.....	21
5.4 Vize společnosti.....	22
5.5 Mise společnosti.....	22
5.6 Cíl společnosti.....	22
<b>6 Situační analýza .....</b>	<b>23</b>
6.1 Analýza prostředí firmy.....	23



6.2	Analýza konkurence .....	23
6.2.1	Benchmarking .....	24
6.2.2	Profil konkurentů .....	25
6.3	SWOT analýza .....	25
6.4	Marketingový výzkum .....	27
6.4.1	Sekundární data .....	28
6.4.2	Primární data .....	28
6.4.3	Kvalitativní a kvantitativní výzkum .....	28
<b>7</b>	<b>BTL Healthcare Technologies a.s. ....</b>	<b>30</b>
<b>8</b>	<b>Analýza vnitřního prostředí podniku .....</b>	<b>31</b>
8.1	Vize a mise společnosti .....	31
8.2	Marketingový mix společnosti .....	31
8.2.1	Produkt .....	31
8.2.2	Cena .....	32
8.2.3	Distribuce .....	33
8.3	Komunikační mix .....	33
8.3.1	Web .....	33
8.3.2	Sociální sítě .....	34
8.3.3	Reklama .....	35
8.3.4	Event marketing .....	35
8.3.5	Direct marketing .....	36
<b>9</b>	<b>Analýza vnějšího prostředí podniku .....</b>	<b>37</b>
9.1	Analýza makroprostředí (PESTL) .....	37
9.2	Analýza mikroprostředí .....	41
9.2.1	Profil konkurentů a benchmarking .....	42
9.2.2	Porovnání webových stránek .....	44
9.2.3	InMode .....	46
9.2.4	Cynosure .....	47
<b>10</b>	<b>SWOT analýza .....</b>	<b>50</b>
<b>11</b>	<b>Návrhy na zlepšení .....</b>	<b>53</b>
11.1	Doporučení vycházející z (WO) strategie .....	53
11.2	Doplňující doporučení .....	55

<b>Závěr práce .....</b>	<b>57</b>
<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>58</b>
<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>62</b>
<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>62</b>
<b>Seznam grafů .....</b>	<b>62</b>

# Úvod

Marketing je dnes naprosto klíčový, pro každou firmu, která chce být úspěšná. Nacházíme se v době, kdy nabídka značně převyšuje poptávku a trhy se staly přesycenými. S daným stavem přímo souvisí silně konkurenční prostředí, kvůli kterému je pro společnosti zcela zásadní tvorba vhodné marketingové strategie. Marketingová strategie nikdy není tvořena náhodně. Její tvorbě předchází celá řada činností. Zároveň je potřeba si uvědomit nutnost provázanosti marketingové strategie se všemi firemními procesy a strategií podnikovou. Marketingová strategie musí být vždy specifická pro konkrétní firmu v daném období. Je to právě marketingová strategie, díky které se společnosti stávají leadery v jejich oborech.

Tématem této bakalářské práce je Analýza marketingové strategie společnosti BTL Healthcare Technologies na trhu B2B. Odvětví, v němž daná společnost podniká se neustále vyvíjí. Z toho důvodu je tvorba a udržení té správné marketingové strategie pro společnost naprostou nutností, a to především kvůli získání lepšího konkurenčního postavení.

Autor si toto téma vybral proto, aby pomocí své práce poukázal na význam a důležitost marketingu a poskytl tak čtenáři možnost proniknout do hloubky dané problematiky a pochopit tak jednotlivé prvky a náležitosti marketingové strategie podniku, za využití jednotlivých analýz.

Cílem této práce je zhotovení podrobné analýzy marketingové strategie vybrané společnosti a následné vytvoření návrhu na její zlepšení, jenž bude z dané analýzy vycházet. Autor práce ve společnosti pracuje, a proto je jeho záměrem vytvoření co nejpreciznější analýzy a návrhu na změnu, kterou společnost bude moci využít a povede ke zlepšení aktuální situace podniku.

V teoretické části této práce bude nejprve definován marketing a popsán jeho vývoj a význam. Dále zde bude popsáno rozdělení trhů společně s bližším zaměřením na trh mezifiremní, na němž zvolená firma podniká. V následující kapitole bude popsán marketingový mix a v návaznosti na něj i mix komunikační. Další kapitola se pak bude soustředit na popis strategického řízení spolu s jednotlivými typy strategií a její tvorbou. Teoretická část bude končit kapitolou popisující průběh a možnosti situační analýzy, bez které se tvorba a analýza marketingové strategie neobejde.

Praktická část této práce se bude soustředit na společnost BTL Healthcare Technologies. V první části bude uveden popis daného podniku spolu s analýzou jeho vnitřního prostředí. Navazující část se pak bude soustředit na analýzu makroprostředí (PESTL analýza) a mikroprostředí podniku se zaměřením na konkurenci a benchmarking. Finálním výstupem bude tvorba SWOT analýzy, vycházející z dat a poznatků získaných z předchozích analýz, po jejímž zhodnocení bude zhotoven návrh na změnu marketingové strategie společnosti BTL. Návrh by měl společnosti sloužit ke zlepšení aktuálního postavení vůči konkurenci na trhu estetické medicíny.

# **TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 Definice a význam marketingu

Každý člověk si pod pojmem marketing představí něco jiného. Většina lidí si tento pojem spojí pouze s reklamou, či nějakou formou propagace. Marketing je však mnohem víc a souvisí vyjma propagace s produktem, distribucí, cenou a kombinací veškerých těchto faktorů a jejich náležitostí, vedoucích k naplnění určených cílů (Kotler, 2017, s. 29). Je to něco, co je dnes součástí každého z nás. Každý den se s marketingem setkáváme a často nějakou formu marketingu i sami tvoříme, a to i v případě, že se marketingu přímo nevěnujeme.

Jak lze tedy marketing definovat? Marketing je proces předvídání, poznávání a uspokojování zákaznických potřeb a přání. Jeho klíčovým cílem je pak tvorba pevného dlouhotrvajícího vztahu se zákazníky, ze kterého plyne společně nějaká hodnota. Snažíme se tedy naplňovat dané potřeby ziskově. V marketingu však nejde pouze o jednorázový užitek, který si lze představit jako zisk z aktuálně uskutečněného prodeje, ale naopak. Snažíme se vytvořit pouto se zákazníkem, takové, aby se k nám, pokud možno vracel a náš produkt či službu doporučil lidem ze svého okolí (Příkrylová a kol., 2019, s. 19, Kotler, 2017, s. 28-29)

Slovy Petera Druckera, předního teoretika managementu, bychom mohli marketing definovat následovně:

„Můžeme předpokládat, že určitá potřeba prodeje bude existovat vždy. Cílem marketingu je však učinit prodej nadbytečným. Marketing se totiž snaží znát a chápat zákazníka natolik dobře, že navržený výrobek nebo služba mu budou vyhovovat, a prodají se tudíž samy. Výsledkem marketingu by ideálně měl být zákazník připravený koupit. Jediné, co by potom zbývalo, je učinit výrobek nebo službu dostupnými.“ (Drucker in Kotler, Keller, 2013, s. 36)

Definice marketingu Americké marketingové asociace schválená k roku 2017 zní takto:

„Marketing je činnost, soubor institucí a procesů pro tvorbu, komunikaci, dodávání a výměnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a společnost jako celek.“

Dané definice se zaměřují na jeden společný prvek, kterým je zákazník. Zákazník chce uspokojit své potřeby, které vychází z pocitu nedostatku a snahy daný problém řešit. Řešení vycházející z daného problému je směna, jejíž součástí je právě marketing (Příkrylová a kol., 2019, s. 17).

Marketingový proces by se pak dal podle Kotlera, předního marketingového experta 21. století popsat následujícími pěti body:

1. Porozumění trhu a zákaznickým potřebám
2. Návrh marketingové strategie
3. Tvorba integrovaného marketingového programu, co podniku přinese vysokou hodnotu
4. Interakce se zákazníky, tvorba ziskových vztahů, uspokojení zákaznických potřeb
5. Získání hodnoty od zákazníků vedoucí k tvorbě zisku (2017, s. 29–30)

Tvorba správné marketingové strategie tedy rozhodně není náhoda a ačkoli se pojem marketing začal objevovat teprve v 19. století, jeho principy se používaly již od pradávna (Pavlečka, 2008). Marketing by měl vycházet z pečlivých plánů, které by měly vést k následnému naplnění zvolených cílů. K tomu musí být využívány správné nástroje a techniky (Kotler, Keller, 2013, s. 34).

## **1.1 Podnikatelské koncepce**

Společnosti fungující na trhu si vybírají filosofii, podle které se rozhodnou danou firmu řídit. Ta musí být v souladu s jejich cíli a měla by vést k naplnění jejich obchodních zájmů. Abychom dokázali pochopit jakým způsobem se společnosti dostaly k marketingové koncepci a mohli tak pochopit marketing z širšího hlediska je nejprve potřeba si vymezit 6 základních podnikatelských koncepcí, které si firmy volí pro naplňování jejich aktivit. Mezi tyto patří – výrobní koncepce, výrobová koncepce, prodejní koncepce, marketingová koncepce, koncepce společenského marketingu a holistická marketingová koncepce (Kotler a spol., 2007, s. 48).

### **1.1.1 Výrobní koncepce**

Výrobní koncepce je jednou z nejstarších podnikatelských filosofii. Představme si ji na příkladu Henryho Forda a jeho společnosti Ford Motors. Výrobní koncepce popisuje stav, kdy na trhu převažuje poptávka nad nabídkou. Společnost se tedy soustředila na zvýšení a zlevnění výroby, tedy snížení nákladů na výrobu. Ford chtěl, aby si jeho auta mohlo dovolit co nejvíce lidí. Z dané situace zároveň vyplývá, že se nemusel nijak zvlášť soustředit na propagaci ani na charakteristiky produktu jako takového. Lidé chtěli vlastnit pojízdný vůz, to bylo hlavní kritérium, které tvořilo poptávku, v této oblasti a době. V jeho strategii se však přirozeně časem objevila velká chyba. Čím byla poptávka nasycenější, tím méně byli lidé spokojeni pouze s levným pojízdným vozem a kritérium ovládající danou poptávku se změnilo. Lidé začali toužit po vozidle, které bude pojízdné, ale zároveň i atraktivní. Díky tomu na trhu vznikla mezera, kterou mohla začít vyplňovat konkurence. V tomto případě se příležitosti chopil někdejší rival Ford Motors, společnost General Motors (Kotler a spol., 2007, s. 48, Pavlečka, b.r.).

### **1.1.2 Výrobní koncept**

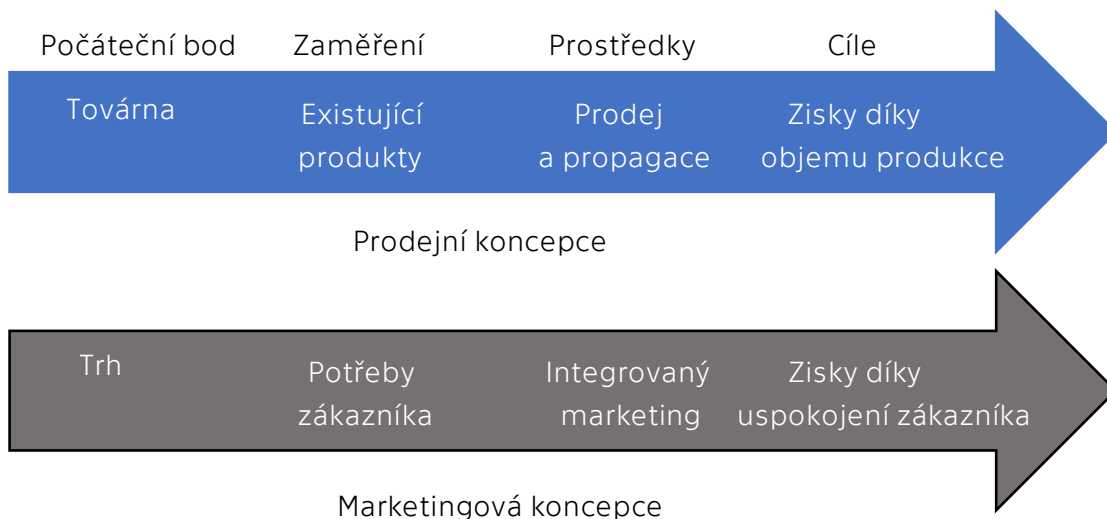
Výrobní koncept (v angličtině product concept) v podstatě navazuje na koncepci výrobní. Nasycenost trhu a z toho plynoucí růst konkurence dává zákazníkům větší možnost výběru (Managementmania, 2015). Ti začínají preferovat výrobky s vyšší kvalitou a takovou cenou, kterou považují za přijatelnou. Společnosti se tedy soustředí na produkt a jeho neustálé vylepšování. Kotler popisuje úskalí této filosofie na příkladu s pastí na myši. Podle jeho myšlenky totiž existují výrobci, kteří se řídí výrobní filozofií a věří, že pokud vyrobí lepší a efektivnější past na myši, získají si tím celý trh. Problém však spočívá v tom, že ačkoli lidé mohou hledat lepší řešení, které by uspokojilo jejich potřebu zbavit se myši, dané „lepší řešení“, v tomto případě, nemusí být konkrétně pastička na myši. Lepší řešení může spočívat například v poskytování deratizačních služeb či v použití chemického spreje. Zároveň jim ani lepší pastička na myši nezaručí vysoké prodeje a z nich plynoucí zisk, pokud nebude mít atraktivní design a balení, nebude správně umístěna, tedy tak, aby byla zákazníkovi dostupná a nacházela se tam, kde by ji očekával. To samé zároveň platí v případě, kdy by o zmíněné pastičce nikdo nevěděl (Kotler a spol., 2007, s. 49).

### **1.1.3 Prodejní koncept**

Prodejní koncept vychází z myšlenky, že zákazník zboží kupovat nebude, pokud ho k tomu nepřesvědčíme silnou reklamní či prodejní kampaní. Je zde tedy kladen velký důraz na prodejce. Ti nijak nehledí na požadavky kupujících, jde jim čistě jen o prodej. Daná koncept se často využívá u zboží, které by si zákazník sám jen tak nekoupil. Jejím cílem je tedy prodat to, co firma vyrábí a nikoli to, co zákazník potřebuje, což je v podstatě i její hlavní problém, protože pokud zákazník přijde na to, že s produktem, co jsme mu prodali není spokojen, tak si ho už nikdy znovu nekoupí a zároveň se o svou špatnou zkušenost podělí s lidmi v jeho okolí (Kotler a spol., 2007 s. 49, Managementmania, 2015).

### **1.1.4 Marketingová koncept**

Marketingová koncept v podstatě vychází ze zmíněných nedostatků svých předchůdců. Jako taková se marketingová koncept objevila v polovině 50. let 20. století a její základní myšlenka stojí na následujícím předpokladu. Společnost může dosáhnout svého cíle v případě, že se bude soustředit na zákazníka, rozpoznávání a naplňování jeho potřeb (Kotler a spol., 2007, s. 50, Managementmania, 2015). Zákazníka vnímá jako svého partnera, o kterém se snaží zjistit co nejvíce, stará se o něj a vytváří tak celoživotní hodnotu zákazníka (Customer Lifetime Value). V prodejní koncepci je velké riziko ztráty zákazníka. Ztrátou jednoho zákazníka totiž nepřicházíme pouze o zisk z jednoho prodeje, ale i o všechny zisky, který bychom mohli realizovat v budoucnu. Celoživotní hodnotu zákazníka lze definovat jako rozdíl všech dlouhodobých výnosů, plynoucích z daného zákazníka a nákladů na jeho získání a udržení (Karlíček, 2018, s. 23). Následující graf zobrazuje rozdíl dvou koncepcí.



Obrázek 1: Kontrast prodejní a marketingové koncepce (zpracováno podle Kotlera a spol., 2007, s.50)

### 1.1.5 Koncepce společenského marketingu

Další koncepcí, kterou se v této části budeme zabývat, je koncepce společenského marketingu. Ta na rozdíl od svého předchůdce nemá ve středu zájmu pouze zákazníka a jeho potřeby, ale také potřeby společnosti. Cílem je tedy tvorba užitku nejen pro spotřebitele, ale i celou společnost. Mezi nejčastější témata probíraná v této filosofii patří například ekologické a ekonomické problémy, spotřeba zdrojů, využívání materiálu a globální oteplování (Klimková, 2015).

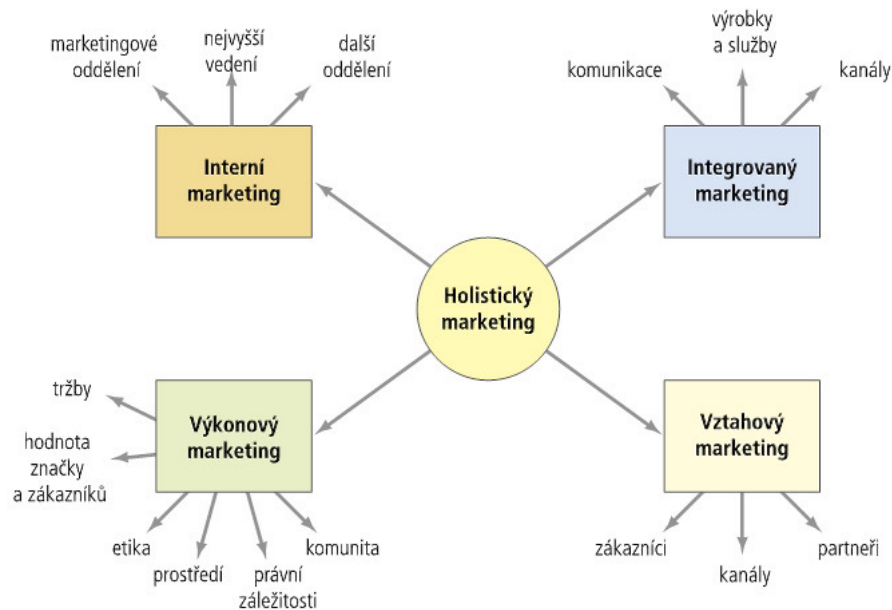
V dnešní době však některé podniky zneužívají společenské situace ve svůj prospěch. Označují své produkty jako „ekologické“ a šetrné k životnímu prostředí za účelem navýšení prodeje, a to navzdory tomu, že v realitě jejich produkt tomuto popisu neodpovídá. Tuto klamnou obchodní taktiku nazýváme „greenwashing“ (Warnerová, 2021). Společensky marketingová koncepce má základ v historickém kontextu a je výsledkem předchozího vývoje, který podtrhuje její důležitost.

### 1.1.6 Holisticky marketingová koncepce

Hlavní myšlenka holistické marketingové koncepce spočívá podle Kotlera v propojení všech vzájemně souvisejících prvků a jejich splnutí do jednoho systému. Bereme zde v potaz například design, vývoj, implementaci marketingových procesů, programů a aktivit. Následující obrázek zobrazuje schéma čtyř hlavních jednotek holistického



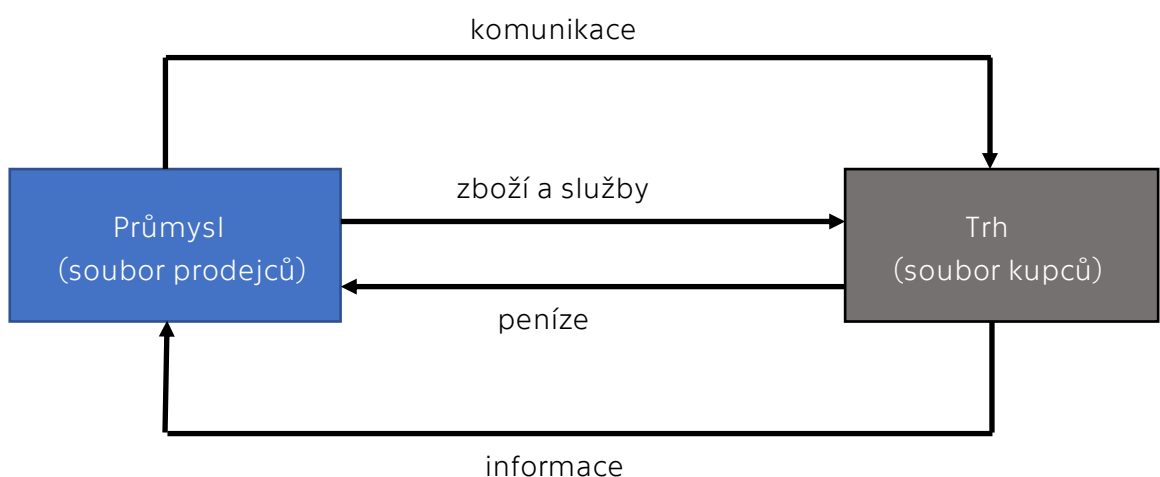
marketingu, mezi které patří: Interní marketing, integrovaný marketing, výkonový marketing a vztahový marketing (2013, s. 50).



Obrázek 2: 4 prvky holistické marketingové koncepce (Kotler, Keller, 2013, s.50)

## 2 Rozdělení trhů

Trh může být definován jako místo směny, kde se střetávají nabídky a poptávky jednotlivých subjektů. Společnosti zde uvádějí své produkty a služby, které následně prodávají spotřebitelům či dalším podnikům (Jakubíková, 2013, s. 60). Tento proces funguje právě na principu uspokojování potřeb obou stran prostřednictvím směny potřebného produktu či služby za peníze (případně jiné produkty, služby či informace).



Obrázek 3: Jednoduchý popis vztahu mezi průmyslem a trhem (Kotler, 2013, s.40)

Pojem trh je také používán k popisu skupiny zákazníků. Podle tohoto kritéria lze trh rozdělit na trh – spotřebitelský, mezifiremní, globální, neziskový a vládní. (Kotler,

Keller, 2013, s. 40). Pro potřebu této práce se autor blíže věnoval pouze trhu spotřebitelskému a mezifiremnímu.

## 2.1 Spotřebitelský trh (B2C)

Na spotřebitelském trhu se pohybují společnosti, které své produkty (jimi mohou být výrobky či služby) prodávají koncovým spotřebitelům. Ti je nakupují za účelem jejich osobního využití. Předmětem zájmu je zde tedy masové spotřební zboží a služby, jako je například oblečení, elektronika, sycené nápoje či letecká přeprava. Tomuto trhu se také říká B2C trh (Business to Customer) (Kotler, Keller, 2013, s. 40).

## 2.2 Trh firem (B2B)

Na trhu firem se setkáváme s jednotlivými organizacemi, které zde obchodují mezi sebou. Nakoupené výrobky či služby společnosti pak využívají ve své vlastní činnosti. Předmětem zájmu zde jsou materiály, nedodělané výrobky, stroje, energie, ale také různé druhy zboží a služeb nakupované za účelem jejich dalšího využití ve výrobním procesu či při tvorbě vlastních výrobků, které pak následně dále dodávají, nebo prodávají konečnému spotřebiteli. Tomuto trhu se také říká B2B trh (Business to Business) (Kotler, Keller, 2013, s. 222).

Následující tabulka popisuje hlavní rozdíly dvou zmíněných typů trhu.

Sledované atributy	B2C	B2B
Počet nakupujících	Mnoho	Málo
Iniciace nákupu	Jednotlivcem samotným	Ostatní
Hlavní kritéria nákupu	Sociální, ego, užitek, emoce	Cena, hodnota a úroveň užítka
Hledání informací	Obvykle krátké	Obvykle dlouhé
Rozsah potenciálních dodavatelů	Nízký počet uvažovaných dodavatelů	Může být značný
Důležitost výběru dodavatele	Obvykle omezená	Může být kritická
Velikost objednávky	Malá	Velká
Frekvence objednávek	Vysoká	Nízká
Hodnota objednávek	Nízká	Vysoká
Komplexnost nákupního rozhodnutí	Nízká až střední	Střední
Rozsah potřebných informací	Omezený	Mírný až značný

Tabulka 1: Rozdíl trhů B2C a B2B (vlastní zpracování podle Přikrylové, 2019, s. 217)

Obchod na B2B trhu je mnohem komplikovanější a marketing je zde tedy daleko komplexnější, protože jsou obě strany vždy profesionálové v oboru a produkty či služby jsou často velmi nákladné. Situace bude vždy rozdílná v závislosti na předmětu obchodu, kterému je potřeba marketingovou strategií adekvátně přizpůsobit.

## 2.2.1 Charakteristika trhu B2B

**Velikost trhu** – z předchozích charakteristik vyplývá, že cílová skupina na trhu B2B je pro většinu produktů mnohem menší než na trhu B2C. Z toho důvodu zde společnosti pracují s menším počtem zákazníků, kteří pro ně však mají daleko větší význam. Každý zákazník je zde důležitý a jeho případná ztráta má o to větší dopad (Přikrylová a kol., 2019, s. 213).

**Důraz na vztahy mezi dodavateli a zákazníky** – jak již bylo vysvětleno v předchozím bodě, v B2B prostředí je menší množství zákazníků. Je tedy nezbytné s nimi budovat silný a dlouhodobý vztah. Toho lze docílit přizpůsobením nabídky konkrétnímu zákazníkovi. Může se jednat například o služby navíc (údržba, oprava), které společnost zdarma poskytne svým odběratelům. Dále se může jednat o různé slevy či podobné cenové výhody (Kotler, Keller, 2013, s. 224).

**Profesionalita během nákupu** – vzhledem k tomu, že se při nákupním rozhodování nákupčí nerozhodují podle emocí (jak je tomu většinou na trhu B2C), ale podle kvality, vysílají společnosti kvalifikované nákupčí, jejichž cílem je vždy zjistit maximum o produktu a podle toho se dále rozhodnout. Prodávající společnosti se tak snaží podat co nejvíce technických specifikací a výhod oproti svým konkurentům (Kotler, Keller, 2013, s. 224).

**Větší množství posuzujících** – o koupi většinou nerozhoduje jeden člověk, ale několik lidí. Každý z nich se může specializovat na jiný aspekt, aby tak mohli učinit nejlepší rozhodnutí. Disponují totiž například znalostmi technických specifikací. Vědí, jak má přístroj fungovat či zda je materiál kvalitní atd. Z toho důvodu společnosti vysílají vyškolené prodejce z různých oblastí, kteří vědí nejlépe, jak se v takovýchto situacích zachovat (Kotler, Keller, 2013, s. 224).

**Větší množství schůzek** – často se o koupi nerozhodne hned na první schůzce. Podle výzkumu, který Kotler zmiňuje, se v průměru jedná zhruba o čtyři návštěvy, předcházející finálnímu rozhodnutí o koupi produktu (Kotler, Keller, 2013, s. 224).

**Specifická poptávka** – poptávka na průmyslovém trhu je vyznačována svou neelastičností a kolísavostí. Výše ceny na poptávku tedy nemá takový vliv. Zároveň tato poptávka v podstatě vychází z poptávky po produktu spotřebním (Kotler, Keller, 2013, s. 224). Tato situace bude představena na následujícím příkladu. Mějme společnost zabývající se prodejem čipů do tiskáren. V případě, že z nějakého důvodu klesne poptávka po tiskárnách, společnost, které jsou čipy dodávány, pak nebude mít zájem o jejich další koupi. Z toho důvodu je nutné, aby marketér společnosti měl o dané poptávce přehled.

**Přímé nákupy** – zákazníci na trhu B2B preferují nákup přímo od výrobce než od zprostředkovatele. Toto se vztahuje zejména na položky, které jsou technicky složité či velmi nákladné (Kotler, Keller, 2013, s. 224).

## **3 Marketingový mix**

Marketingový mix můžeme definovat jako soubor taktických nástrojů, pomocí nichž firma ovlivňuje nabídku. Samotný mix vychází vždy ze strategie konkrétní firmy (Kotler a spol. 2007, s. 70). Podle Karlíčka je tvořen čtyřmi hlavními prvky, jimiž jsou: produkt (product), cena (price), propagace (promotion) a dostupnost (place) (2018, s. 154). Kotler pak místo produktu, propagace a dostupnosti používá pojmy výrobek, komunikace a distribuce (2013, s. 57). Jednotlivé prvky pak tvoří známý název 4P.

Pokud se na marketingový mix podíváme z hlediska zákazníka, mluvíme pak o tzv. marketingovém mixu 4C, který se zabývá: Hodnotou zákazníka (customer value), náklady pro zákazníka (costs), komunikace dané hodnoty (communication) a dostupnost této hodnoty (convenience) (Karlíček, 2018, s. 154).

V následující části se budeme zabývat pouze prvky marketingového mixu 4P. Bereme tedy v úvahu pohled z hlediska společnosti.

### **3.1 Produkt**

V první řadě je nutné si uvědomit, že jako produkt můžeme uvažovat nejen fyzický výrobek, ale také jakoukoli službu, informaci, myšlenku nebo třeba zážitek. Ten pak od konkurence odlišujeme z hlediska reálné funkční výhody, kvality materiálů, výkonu, trvanlivosti, ale také rozdílnosti designu, obalu, tvaru samotného produktu, jeho velikosti, či množství. Dále s produktem souvisí i služby, jako je dodání, instalace a servis (Karlíček, 2018, s. 156).

Výše zmíněné charakteristiky produktu se dělí do tří vrstev produktu. První jeho vrstvou je jádro. Jádro produktu představuje základní užitečný efekt, který produkt uživateli přináší. Pokud je zákazníkovi zima, jádrem produktu bude oděv, který zákazníka zahřeje. Druhou vrstvou pak představuje fyzický produkt. Ten popisuje nejdůležitější vlastnosti produktu (pod tyto patří např. kvalita, design, značka, barva, materiál atd.). V případě oděvu to může být například typ bundy, její barva, výplň a značka. Třetí vrstvou produktu jsou pak přidané služby. Ty daný produkt doprovázejí. Můžeme si pod ním představit například servis, poradenství, pojištění, dopravu aj. V případě bundy to může být soutěž o danou bundu, doprava či přidané samolepky od dané značky (Marketing Mind).

### **3.2 Cena**

Cena vyjadřuje sumu, kterou zákazník musí zaplatit za produkt (Kotler a spol., 2007, s. 71). Je to také jediný prvek marketingového mixu, který přímo generuje zisk. Ostatní prvky jsou brány jako náklady. Společnost při jejím stanovení musí dbát na to,

aby nebyla moc vysoká, v takovém případě by klesla poptávka po produktu, ale ani moc nízká, protože by se pak firma sama okrádala o zisk. Během stanovování cen se firmy soustředí na tři základní faktory – náklady, ceny konkurence, hodnotu vnímanou zákazníkem (Karlíček, 2018, s. 177, 181).

### **3.3 Propagace**

Propagace, nebo marketingová komunikace stejně jako ostatní prvky marketingového mixu vychází ze strategie podniku a vyjadřuje souhrn aktivit soužících k informování zákazníků o produktu. Zároveň slouží k jejich přesvědčení a vytvoření zájmu o produkt (Karlíček, 2018, s. 196). Propagaci neboli komunikačnímu mixu, se věnuje podrobněji kapitola 4.

### **3.4 Distribuce**

Kotler definuje 4. P jako souhrn firemních aktivit, díky kterým je produkt dostupný cílovému zákazníkovi (2007, s. 71). Cílem je produkt dopravit na správné místo, v pravý čas a takovou cestou, která odpovídá marketingové strategii společnosti. Vše musí probíhat, pokud možno, rychle a pohodlně. Firma se zároveň potřebuje zaměřit na nejvýhodnější cestu z hlediska nákladů (Karlíček, 2018, s. 218). Podle Karlíčka pak rozeznáváme dva typy distribučních cest, tedy přímé distribuční cesty a nepřímé distribuční cesty. V prvním případě, kdy jde o přímé distribuční cesty, firmy vstupují do přímého kontaktu se zákazníkem (skrze své prodejce, obchody, e-shopy, automaty atd.). Výhodou daného typu distribuce je udržení značné kontroly nad produktem. Tento typ distribuce bývá využíván často právě na trzích B2B. Druhým typem distribučních cest je nepřímá distribuce. V takovém případě vstupují mezi prodávající firmu a koncového zákazníka nejrůznější mezičlánky. Typickým příkladem jsou maloobchodní a velkoobchodní sítě, franšízy či překupníci (2018, s.227).

## **4 Komunikační mix**

Jak již bylo zmíněno, propagace neboli komunikační mix je jednou z hlavních částí marketingového mixu. Následující kapitola se stručně věnuje komunikačním kanálům, které si podniky mohou volit k oslovení svých zákazníků.

Na začátku je třeba zdůraznit, že marketingová komunikace nikdy nemůže dlouhodobě fungovat sama za sebe. Nemůže 100% suplovat špatný produkt, nevhodně přiřazenou cenu nebo fakt, že náš produkt není dostatečně dostupný. Marketingová komunikace musí vždy vycházet z analýz trhu a strategie společnosti. Musí být tvořena tak, aby splňovala jak firemní cíle, tak cíle komunikační. Bez těchto základních principů je nemožné uvažovat strategicky (Karlíček, 2016, s. 51).

Poté, co marketéři provedou důslednou situační analýzu a tím získají přehled o trhu, mohou se zaměřit na komunikační cíle. Karlíček zmiňuje 6 nejdůležitějších a nejčastěji stanovovaných komunikačních cílů:

1. Zvýšení prodeje
2. Zvýšení povědomí o značce
3. Ovlivnění postojů ke značce
4. Zvýšení loajality vůči značce
5. Stimulace chování směřujícího k prodeji
6. Budování trhu (2016, s.51)

Společnosti pak podle Příkrylové musí svůj rozpočet rozdělit na celkový marketingový a komunikační mix podle typu produktu, typu trhu a životního cyklu produktu mezi 6 hlavních komunikačních nástrojů (2019, s. 46).

Hlavní komunikační nástroje:

1. Reklama
2. Podpora prodeje (sales promotion)
3. Public relations (vztahy s veřejností)
4. Přímý marketing (direct marketing)
5. Osobní prodej
6. Veletrhy a výstavy

Karlíček pak k těmto klasickým 6 nástrojům přidává i online komunikaci, která se zaměřuje primárně na webové stránky a sociální média. Mimo to však lze skrze online komunikaci pomocí internetu využívat většinu klasických komunikačních nástrojů (internetová reklama, e-mailing, podpora prodeje skrze online platformy atd.) (Karlíček, 2016, s.187). Tyto komunikační nástroje dále dělíme podle formy na osobní, neosobní a jejich kombinaci. Podnik vždy volí takové komunikační kanály, které se hodí k produktu, jenž poskytuje, trhu, kde se podnik nachází a k aktuální situaci. Pro potřebu této práce zde bude podrobněji rozepřán pouze jeden z klasických komunikačních nástrojů – direct marketing.

## 4.1 Direct marketing

Direct marketing je nástroj představující přímou propracovanou komunikaci s pečlivě vybranými jednotlivými zákazníky s cílem obdržet okamžitou reakci a budovat dlouhodobé a pevné vztahy se zákazníky. Přímý marketing má velké uplatnění na trhu B2B, díky jeho přímému adresnému zacílení, přesné adaptaci našeho sdělení příjemci, a tedy již zmíněné okamžité reakci (Příkrylová a kol., 2019, s. 229).

Nástroje přímého marketingu dělíme do tří hlavních skupin:

1. Marketingová sdělení zasílaná poštou (direct mails, katalogy)
2. Telefonická sdělení (telemarketing, mobilní marketing)
3. Internetová sdělení (e-mails, e-mailové newslettery)

Direct marketing se zaměřuje na vymezené segmenty či přímo na jednotlivce. Cílem však nejsou náhodní jednotlivci, nýbrž kvalitní kontakty, u kterých předpokládáme, že mohou být pro společnost perspektivní (Karlíček, 2016, s. 77).

Úzké zaměření na vybrané zákazníky umožňuje personalizaci nabídky marketingových sdělení. To ovšem není možné bez předchozí znalosti těchto subjektů. Proto

se v direct marketingu využívají databáze kontaktů. V dané databázi uchováváme poznatky jak o stávajících zákaznících, tak o těch potenciálních. Z databáze pak můžeme účinně vyčlenit nejvhodnější kontakty, předpokládat poptávku aktuálních zákazníků a identifikovat, zda u zákazníka nehrozí, že odejde ke konkurenci. Důležité a stále zákazníky pak můžeme propojovat s různými nástroji podpory prodeje, jako jsou například věrnostní programy, rabaty či různé slevy za věrnost (Karlíček, 2016, s.78).

Sdělení, které vysíláme, musí být vždy maximálně relevantní a upravené pro potřeby a zájmy konkrétního zákazníka, jinak by mohl například odhlásit odběr newsletteru.

### **4.1.1 E-mailing**

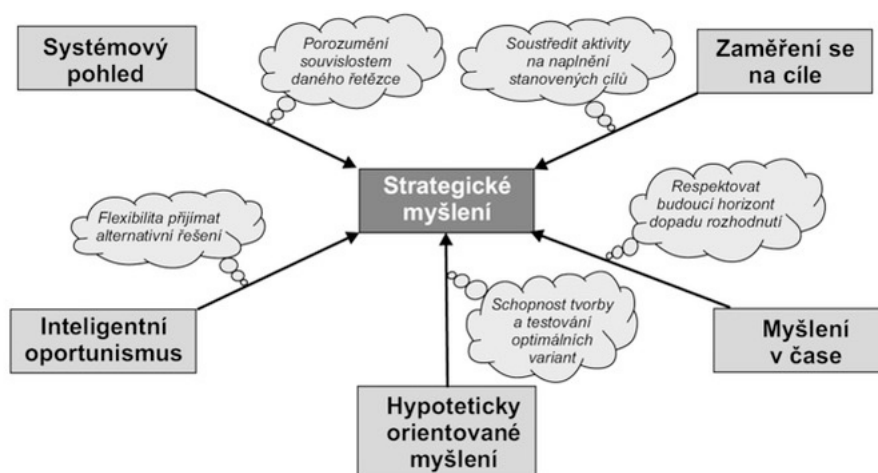
Společnost využívající e-mailing rozesílá kontaktům ve své databázi, nebo databázích newslettery a e-mailingové kampaně. Ty jsou prakticky novodobou náhradou dřívějších dopisů. Výhoda e-mailingu je jeho relativní levnost a možnost personalizace nabídky (Přikrylová a kol., 2019. s 194). Mezi další výhody pak patří okamžité doručení, pružná přizpůsobivost, přímá možnost propojení s webovými stránkami, či sociálními sítěmi, nebo obohacení o video, animaci či zvuk (Karlíček, 2016, s. 86). Společnost tak může přímo oslovit získaný kontakt a poslat mu svou aktuální nabídku produktů, pozvánku na nadcházející událost, slevu na další nákup či cokoli jiného.

Aby však e-mailingová strategie mohla být efektivní, musíme dodržovat určitá pravidla. Co se týče obsahové stránky, je potřeba, aby byla pro příjemce naprosto relevantní a zacílená (důležitým faktorem je často také personalizace). V opačném případě se může stát, že bude e-mailingová kampaň označena jako spam, což může vést k úpadku reputace domény odesílatele. V této situaci se pak může stát, že nadcházející emailová kampaň nebude v důsledku zhoršení reputace odesílatele doručena na určitou část databáze a podnik tak o dané kontakty „přijde“, aniž by tuto situaci zaznamenal. Špatně koncipovaný e-mailing zároveň jeho adresát nemusí obdržet ve složce své „primární pošty“, ale ve složce „promo akce“. V takovém případě čelíme větší pravděpodobnosti, že e-mail kontakt neotevře. Zároveň je třeba vzít v potaz fakt, že aby celý proces byl legální, musí odesílatel obdržet přímý prokazatelný souhlas příjemce k zaslání jakéhokoli marketingového sdělení. Podle zákona platí, že pokud příjemce tento souhlas neposkytl, automaticky tím vyjádřil svůj nesouhlas k zaslání jakéhokoli e-mailingu (Karlíček, 2016, s. 87). Všechny zmíněné záležitosti lze však řešit správným technickým nastavením a přístupem k e-mail marketingu.

Výsledek e-mailingové kampaně lze vyhodnotit pomocí následujících ukazatelů. OR – Open Rate, udává počet uživatelů, kteří e-mail otevřeli (bývá většinou v desítkách procent – záleží a kvalitě databáze a kampaně). CTR – Click Through Rate, popisuje počet uživatelů, kteří klikli na vložený link e-mailingu a dostali se tak na požadované místo (například na e-shop podniku). Dalšími ukazateli efektivity jsou – míra odhlášení odběru newsletterů, míra konverze (kolik příjemců dosáhlo žádoucího cíle), engagement (kolik příjemců se nově zapojilo do komunity) či ROI (Return On Investment – ukazuje návratnost investice) (Přikrylová a kol., 2019, s. 195-196).

## 5 Strategické řízení

V následující kapitole se zaměříme na strategické řízení a strategický marketing. Podle Jakubíkové je strategické řízení neustále se měnící a vyvíjející proces, ve kterém se snažíme vytvářet a zavádět zásadní změny pro rozvoj naší společnosti, a to takovým způsobem, aby byly v souladu s dlouhodobými cíli, vizí a misí společnosti a zároveň jejími zdroji a firemním prostředím. Hlavním úkolem strategického řízení je vykonávání podstatných strategických rozhodnutí. Mezi ně může patřit například: rozhodování o směru podnikání, určování cílů, formulování a realizace strategie, stanovení marketingové pozice ve společnosti, vyhodnocování příležitostí pro rozvoj a růst aj. Manažeři ve vedení firem tudíž musí uvažovat strategicky, což znamená důsledně zvažovat všechny možné scénáře, analyzovat veškeré externí faktory, brát v potaz změny, které mohou nastat, být schopni na ně reagovat, účinně využívat zdroje a také efektivně řešit problémy za pomoci podpory svých zaměstnanců (Jakubíková, 2013, s. 17). Následující schéma zobrazuje model strategického myšlení podle Liedtka, které zmiňuje Fotr (2020, s. 34).



Obrázek 4: Model strategického myšlení

Mallya Thaddeus popisuje strategii následovně: „Strategie musí být pružná a schopná přizpůsobit se dynamickému okolí. Je velmi nebezpečné strnule se upnout na jedinou nalezenou strategii.“ (2007, s. 19) Tento poznatek dodává celé myšlence velmi důležitý kontext. Strategie by podle ní totiž neměla být statická. Je možné, že společnost vytvoří strategii, která se bude zdát z počátku velmi perspektivní, ovšem v neustále měnícím se prostředí se časem mohou změnit podmínky. Tento stav by měl správný manažer včas zachytit a snažit se strategii upravit dané situaci. To sebou nese nejen korigování strategie podle potřeby v případě výskytu problému, ale také hledání a využívání možných příležitostí.



## 5.1 Strategie

Základem strategického řízení je strategie. Strategie je široký pojem, udávající konkurenceschopnost a cíle společnosti a také to, jakým způsobem daných cílů chce dosáhnout. Fotr zároveň zmiňuje fakt, že strategie není pouze tvorba konkurenční výhody, ale také „kreativní destrukce výhody konkurentů“ (2020, s. 30). Podle něj rozeznáváme několik základních stylů strategie.

**Klasická strategie** – tuto strategii využívají firmy, vyskytující se na trhu, který nemá takovou tendenci se měnit. Je tak možné snadno předpovídat případné nadcházející změny, které zde mohou nastat. V tomto konstantním prostředí je hlavním záměrem udržení získané konkurenční výhody. Je zde potřeba utvořit precizní analýzu konkurenční výhody, na jejímž základě pak stojí následná tvorba strategie.

**Formulující se strategie** – využívají se na trzích, vyznačujících se typicky méně předvídatelným prostředím. Firmy zde však mohou tento vývoj do určité míry ovlivňovat. Tento strategický styl využívají firmy na nově vznikajících trzích, na kterých ještě nejsou jasně vymezené konkurenční vztahy a formulované postavení jednotlivých subjektů. Funguje zde vzájemná spolupráce společností ve snaze rozvoje nového odvětví až do té doby, než se vyvine dostatečně silný základ a možnost širší diverzifikace.

**Adaptivní strategie** – tento strategický styl je poněkud volnější a je zde možné experimentovat. Užití adaptivních strategií je praktické na trhu, kde není možné lehce predikovat nadcházející změny. Společnosti zároveň nemají možnost prostředí ovlivňovat. Klíčem k úspěchu je zdokonalování produktu a inovativní myšlení. Důležité je vždy vybrat možnost s největším potenciálem pro úspěch.

**Vizionářská strategie** – je specifická pro trhy s dobře predikovatelným prostředím. Firmy vyskytující se na tomto prostředí mají možnost jej ovlivňovat. Společnosti s vizionářským typem strategie proráží na trh díky tomu, že jako první přichází s novou myšlenkou, službou či výrobkem. Firmy zde často vytváří nové segmenty zákazníků, či zavádí radikální změny ovlivňující již existující segmenty.

**Strategie restartu** – poslední strategický styl lze označit za styl obranného charakteru. Firmy jej využívají v případě, kdy dlouhodobě dochází k rozporu mezi aktuální strategií společnosti se změnami prostředí, na kterém se nachází. Je zde tedy závažný problém, kvůli kterému nelze dosahovat požadovaných cílů. Využívaná strategie se stává za současné situace nepoužitelnou. Firmy musí zanalyzovat aktuální prostředí a následně mu svou strategii přizpůsobit (2020, s. 31).

## 5.2 Typologie strategie

Je důležité si uvědomit, že společnosti většinou nemají jen jednu možnou strategii, kterou si mohou vybrat pro naplnění svých cílů. Naopak mají více možností, kudy se vydat a jaký typ strategie si zvolit. Je však nutné vždy zhodnotit všechny varianty a vybrat z nich tu nejperspektivnější (Fotr a kol., 2020, s. 74). Samozřejmě není žádný obecný návod, jak se v určitých situacích chovat, už jen proto, že existuje nespočet různých podnikatelských oborů, trhů a firem. Vytvořit tak obecnou formuli úspěchu pro

všechny situace nelze. Existuje však několik obecných metod, nebo typů strategií, kterých se společnosti mohou při tvorbě své strategie držet.

**Ofenzivní strategie** – zde se jedná o strategie růstové. Podnik zde cílí na možný pozitivní vývoj rizikových faktorů, z něhož chce těžit. Vyplývají z nich například různé formy akvizice, fúze, realizace průlomových investic či změna formy financování (Fotr a kol., 2020, s. 75).

**Intenzivní strategie** – pod tento typ strategií spadá tržní penetrace, rozvoj trhu a vývoj produktu. Když volíme strategii **tržní penetrace** neboli proniknutí na trh, snažíme se zvýšit náš tržní podíl například zesílením marketingové propagace. Tento krok by měl podnítit prodej a zvýšit tak obsazené procento danou firmou. Další intenzivní strategií je **rozvoj trhu**. Zde se podnik snaží proniknout na nový tržní segment. Typicky se může jednat o expanzi na zahraniční trh. U **strategie vývoje produktu** je hlavním cílem podniku navýšení poptávky za pomoci zlepšení, úpravy či přizpůsobení svého stávajícího produktu. Tuto strategii často využívají společnosti ve chvíli, kdy se jejich produkt dostane do fáze zralosti. Je také typická pro rychle rostoucí prostředí, kde je klíčové si udržet konkurenční výhodu (Fotr a kol., 2020, s. 103).

**Stabilizační strategie** – firmy používají v případě, kdy jim jejich stávající strategie vyhovuje. Je zde možnost se zaměřit buďto na udržování stávajících zákazníků nebo na obranu vůči konkurenci (Jakubíková, 2013, s. 37).

**Defenzivní strategie** – uskutečňují společnosti tehdy, když na ně jejich okolí působí určitý tlak. Cílem je tomuto tlaku odolat. Může se jednat například o pozastavení realizace investice, urychlení aktivit výzkumu a vývoje či změnu dividendové politiky (Fotr a kol., 2020, s. 75).

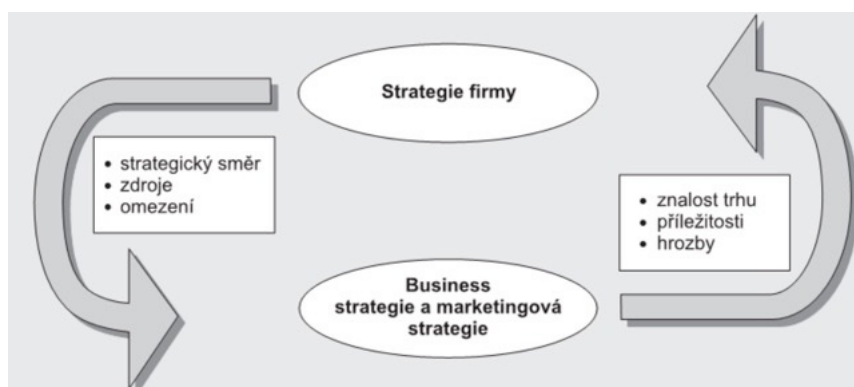
**Strategie diverzifikace** – jak již název napovídá, firmy využívající strategii diverzifikace se soustředí na rozšiřování jejich podnikání do různých směrů. Rozlišujeme diverzifikaci koncentrickou, horizontální a složenou. V případě **koncentrické diverzifikace** podnik doplňuje své portfolio o nový produkt, který navazuje na předchozí řadu daného produktu (například když společnost Apple přijde s novým modelem telefonu Iphone). Tato strategie se využívá ve fázi poklesu životního cyklu předchozí verze. **Horizontální diverzifikace** vychází ze znalosti aktuálního trhu, na němž se firma pohybuje. Firma se na tento trh snaží zavést zcela nový produkt a tím zacílit na nevyužitý potenciál. **Složená diverzifikace** se pak zaměřuje na situaci, kdy zavádíme nový produkt na zcela nový trh (Fotr a kol., 2020, s. 103).

**Konkurenční strategie** – Fotr tuto strategii uvádí jako spíše takovou doplňující. Jejím cílem je získání silnější pozice vůči konkurentům. Můžeme se zde soustředit na zmenšování nákladů a následně i ceny. Tento krok vede k získání takového segmentu zákazníků, který je citlivější na ceny. Výsledkem je obsazení většího tržního podílu. Získání požadovaných výsledků lze však docílit i úplným opakem, a sice prodejem produktů s cenou vyšší. Produkt však musí mít nějakou jedinečnou hodnotu či vlastnost, kterou uživatelé přinesou (2020, s. 104).

**Krizové strategie** – se soustředí na zvládání krizových situací. Důležité je takovou situaci včas zachytit a vytvořit krizový plán, pomocí něhož bude situace řešena (Fotr a kol., 2020, s. 75).

## 5.3 Marketingová strategie

Marketingová strategie úzce souvisí se strategií podnikovou. Jejím účelem je naplňování marketingových cílů. Ty se vztahují k činnosti firmy na trhu její působnosti a k uspokojování potřeb a poptávky zákazníků (Fotr a kol., 2020, s.48). Při její tvorbě se primárně zabýváme těmito strategickými tématy – výběr zákazníka, výběr hodnoty, jenž mu budeme poskytovat, způsob komunikace dané hodnoty, způsob, jakým zjistíme, zda je zákazník spokojený a způsob udržování výhody nad konkurencí. Pokud se z nějakého důvodu rozhodneme měnit jedno nebo více z těchto témat, změna se vždy odrazí do vztahu s našimi zákazníky a do jejich obrazu firemní značky (Karlíček, 2018, s.110). Nutno zmínit, že marketingová strategie spolu se strategií obchodní jsou základní strategie, které ovlivňují tvorbu všech ostatních strategií a plánů. Z těchto dvou strategií pak následně vychází strategie finanční. Člověk, co je odpovědný za firemní strategii musí zároveň uvažovat i nad strategií marketingovou, protože není možné, aby firma existovala, byla konkurence schopná a schopná tvořit hodnotu, bez svého trhu (Jakubíková, 2013, s. 32-33). Následující obrázek popisuje provázanost firemní strategie, business (obchodní) strategie a marketingové strategie.



Obrázek 5: Provázanost mezi podnikovými strategiemi (Jakubíková, 2013, s. 33)

Jak je patrné z obrázku, strategický marketing zajišťuje informace a podklady pro následná strategická rozhodnutí za pomoci získávání a zpracovávání informací o trhu, zákazníkovi či konkurenci (Jakubíková, 2013, s. 33).

V následující části si popíšeme proces strategického řízení, kterému se budeme dále věnovat. Proces strategického řízení je podle Jakubíkové tvořen z několika stěžejních kroků (2013, s. 41):

1. Tvorba vize, mise, cílů a zdrojů
2. Analýza makroprostředí
3. Analýza mikroprostředí
4. SWOT analýza
5. Analýza zdrojů a kapacit společnosti
6. Formulace strategie
7. Aplikace strategie
8. Kontrola a evaluace výsledků

## 5.4 Vize společnosti

Prvním krokem, předcházejícím strategické řízení je stanovení vize společnosti. Strategie i s ní spojené cíle společnosti z ní vycházejí. Jakubíková vyjadřuje chronologickou návaznost jednotlivých prvků takto (2013, s. 19):

Tvorba vize ⇒ určení mise ⇒ určení cíle ⇒ tvorba strategie ⇒ tvorba taktiky

Jednotlivé kroky by měly být integrovány v souvislý navazující systém. Vize společnosti popisuje její hodnoty a odráží obraz toho, kam společnost spěje. Vize reprezentuje její ideály, filosofii a principy, kterých se společnost drží. Je spojena s otázkou, jak by chtěla společnost vypadat v budoucnu. Její znění by mělo motivovat. Zároveň by ale měla být tvořena tak, aby byla srozumitelná a dosažitelná (Jakubíková, 2013, s. 19-20). Kotler pak vizi popisuje, jako takový „nakažlivý sen“, odrážející potřeby osoby či společnosti (2007, s. 92).

## 5.5 Mise společnosti

Mise, nebo také poslání, popisuje důvod existence společnosti. Správně určená mise odpovídá na tyto otázky: Jaká je oblast podnikání společnosti? Kdo je její zákazník a čeho si zákazník nejvíc cení? Jaké jsou jeho hodnoty? Čím by společnost měla být a proč je vlastně na trhu? V čem společnost vyniká? Mise popisuje účel organizace. Výsledkem, vycházejícím z odpovědí na tyto otázky může být mimo jiné jednoduchý výrok (tzv. mission statement), který stručně popisuje, čeho chce firma docílit (Kotler, 2017, s. 65).

## 5.6 Cíl společnosti

Cíl, popřípadě cíle, společnosti vycházejí z její vize a mise. Jsou vytyčeny tak, aby charakterizovaly budoucí stav, kam společnost směřuje pomocí svých činností. Podnikové cíle zároveň popisují pozici vůči konkurenci (Mallya Thaddeus, 2007, s. 32). Thaddeus pak cíle rozděluje do dvou skupin na cíle obecné a konkrétní. Obecné cíle mají dlouhodobější charakter, drží se určitého směru a plní aktivity v souladu se strategickým záměrem. Konkrétní cíle pak rozvíjejí ty obecné a měly by dodržovat pravidlo SMART, podle kterého cíl musí být:

- ⇒ S (specifický)
- ⇒ M (měřitelný)
- ⇒ A (akceptovaný)
- ⇒ R (realistický)
- ⇒ T (časově vymezený) (2007, s. 33).

## 6 Situační analýza

Cílem situační analýzy je dostat co nejvíce klíčových informací o trhu, na kterém se firma pohybuje a pomocí nich následně vytvořit marketingovou strategii. Situační analýza se zaměřuje na aktuální trendy, mikroprostředí, makroprostředí a vnitřní prostředí podniku. Součástí situační analýzy bývají marketingové výzkumy, s jejichž pomocí se společnosti dozvídají primární informace týkající se image společnosti, vývoje poptávky, spokojenosti zákazníků a spoustu dalších potřebných typů informací. Výsledkem situační analýzy je tzv. SWOT analýza, které se věnuje podkapitola v pozdější části této kapitoly (Karlíček, 2018, s. 239).

### 6.1 Analýza prostředí firmy

V následující části se zaměřuje na analýzu prostředí firmy. Pod pojmem prostředí si můžeme představit souhrn všech subjektů, či prvků, ve kterých se společnost pohybuje a mají na ni nějaký vliv. Prostředí, kde se firmy nacházejí se neustále mění a je proto naprosto nezbytné tyto změny včas zachycovat a vždy připravit vhodnou reakci, pomocí které se společnost přizpůsobí dané situaci, a to jak v případě, kdy se jedná o využití příležitostí ve prospěch společnosti či vyhýbání se hrozbám. Analýza vnějšího prostředí firmy se soustředí právě na příležitosti a hrozby, které mohou nějakým způsobem společnost zasáhnout. Dělíme ji na makroprostředí a mikroprostředí. Pod makroprostředí společnosti spadá takzvaná PESTLE analýza (někdy se používá zkrácená verze PEST či PESTL). Ta se zabývá vlivy, které společnost může jen obtížně ovlivnit, a proto na ně musí být připravena. Když provádíme PESTLE analýzu, zabýváme se:

- P (politicko-právními faktory)
- E (ekonomickými faktory)
- S (sociokulturními faktory)
- T (technologickými faktory)
- L (legislativními faktory)
- E (ekologickými faktory) (Jakubíková, 2013, s. 100-101).

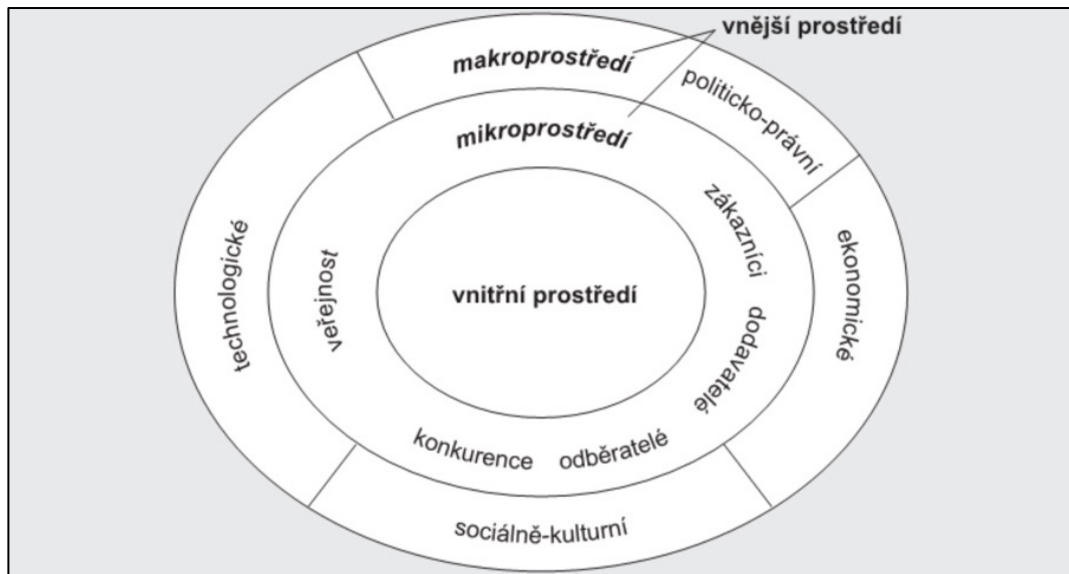
V případě mikroprostředí zkoumáme partnery společnosti, tedy její dodavatele, odběratele, finanční instituce, se kterými společnost spolupracuje, pojišťovny a dopravce. Dále sem patří také zákazníci, konkurence a veřejnost. (tamtéž, s. 103-104).

### 6.2 Analýza konkurence

Analýza konkurence je jednou z hlavních součástí analýzy mikroprostředí. Trh se neustále vyvíjí a společnosti, které se na něm vyskytují se vyvíjí s ním. Z toho důvodu je nezbytné danou situaci neustále monitorovat. Aby podnik mohl uspět, nestačí pouze uspokojovat zákaznické potřeby. Podnik tak musí činit lépe než jeho konkurence. Proto je třeba provádět analýzu konkurence, díky níž můžeme obdržet klíčové informace, které můžeme využít v konkurenčním boji. Při analýze konkurence se můžeme soustředit na následující kritéria – finanční zdroje, strategické cíle, výše zisku,

marketingová koncepce, tržní pozice, růst firmy, podíl na oblíbě produktu zákazníků, obory podnikání, inovační schopnosti, konkurenční výhoda aj. Manažeři by z následné analýzy měli identifikovat silné a slabé stránky konkurence a ty následně porovnat se svými a určit tak přednosti a způsob chování vůči konkurenci. Vhodnou metodou sloužící k porovnání našeho podniku s konkurencí je sémantický diferenciál, či tvorba profilu konkurence (Jakubíková, 2013, s. 109).

Následující schéma znázorňuje jednotlivá prostředí přicházející do styku se společností, spolu s jejich jednotlivými faktory.



Obrázek 6: Graf prostředí s vlivem na podnik (Jakubíková, 2013, s. 99)

## 6.2.1 Benchmarking

Benchmarking je jedním z nástrojů strategického managementu, který slouží k analýze konkurence (Fotr a kol., 2020, s 54). V dané analýze bývají stanovené určité standardy či normy, podle kterých pak porovnáváme a hodnotíme výkonnost podniku, jeho činnosti či marketingové aktivity v porovnání s konkurenčním podnikem (Jakubíková, 2013, s. 154). Postup benchmarkingu bychom pak mohli rozčlenit na čtyři základní etapy.

**Plán projektu** – první etapou je plánování, jehož součástí je tvorba týmu, zodpovědného za provedení analýzy, výběr zkoumaných aktivit a zvolení pozorované konkurenční společnosti. Jako poslední krok plánování v benchmarkingu je potřeba zvolit nejvhodnější metodu sběru dat.

**Sběr a analýza dat** – v návaznosti na plánování analýzy následuje sběr a analýza dat. V této etapě se zaměřujeme na porovnání nalezených údajů s údaji vlastní společnosti a snažíme se nalézt nedostatky, které jsou potřeba zlepšit.

**„Gap“ analýza** – v této fázi je potřeba rozeznat zmíněné nedostatky a vytvořit plán, na jejich eliminaci.

**Realizace opatření** – v posledním kroku je potřeba realizovat zvolená opatření s cílem eliminovat nalezené nedostatky. Tento proces je třeba monitorovat a náležitě

upravovat podle potřeby. Je potřeba aby tato změna byla v souladu se strategickým plánem (Fotr a kol., 2020, s 54).

## 6.2.2 Profil konkurentů

Další z možných analýz konkurence je vypracování profilu konkurence. Ten obsahuje krátký, ale podstatný výtah v určitém formátu. Podstatou je zde získání informací, které jsou většinou veřejně dostupné, nicméně k jejich získání je potřeba provést průzkum, rozbor či rešerši. Tento způsob rešerše se většinou týká například informací dostupných na webu, jako jsou třeba informace o produktu, vizi a misi, rozsahu poskytovaných služeb, způsobu propagace atd. Následně jsou provedena doporučení vzešlá z dané analýzy, která však musí být stanovena objektivně.

## 6.3 SWOT analýza

SWOT analýza je nástroj, pomocí kterého manažeři popisují a hodnotí silné a slabé stránky společnosti, příležitosti společnosti a její hrozby. Slouží k monitorování výsledků zkoumání makroprostředí a mikroprostředí podniku, z nichž SWOT analýza vychází (Kotler, Keller, 2013, s. 81).

Tvorba SWOT analýzy se může na první pohled zdát naprosto jednoduchá, ovšem aby její využití mělo ten správný efekt, musí být sestavena správně a ti, co ji následně využívají se v ní musí vyznat (Karlíček, 2018, s. 240). Zároveň už z principu věci neexistuje žádný obecný návod, jak sestavit správnou SWOT analýzu pro všechny společnosti. Výsledek musí být vždy specifický ke konkrétnímu podniku a musí vycházet z předchozích analýz prostředí dané firmy. Účinné strategie by se pak měly zaměřit na silné stránky společnosti a soustředit se na využívání možných příležitostí (Mallya, 2007, s. 86).

Mallya také popisuje rozdělení čtyř sektorů SWOT analýzy na potenciální vnitřní silné stránky, potenciální vnitřní slabé stránky, potenciální vnější příležitosti a potenciální vnější hrozby (s. 86-87). Dále zde zmiňuje orientační otázky, které se pojí s jednotlivými sektory a společnost se jich může při tvorbě analýzy držet. V sektoru potenciálních **vnitřních silných stránek** se snažíme odpovědět např. na následující otázky:

- Je společnost aktuálně leaderem na daném trhu?
- Je společnost v dobré finanční situaci?
- Má společnost přehled o situaci na trhu?
- Využívá podnik lepší strategii než konkurent?
- Má společnost jasnou výhodu z hlediska designu?
- Prodává společnost nenapodobitelný produkt?
- Odpovídá společnost silně na konkurenční taktiky?

Pokud se budeme zabývat sektorem potenciálních **vnitřních slabých stránek** jedná se např. o tyto otázky:

- Jaké jsou konkurenční nevýhody podniku?
- Stagnuje či upadá podniková rentabilita?
- Je produktové portfolio nedostačující?
- Postrádá podnik podstatné znalosti pro rozhodování či další fungování?
- Může být podnik ohrožen kvůli tlaku konkurence?
- Bylo zaznamenáno zhoršení konkurenční pozice?
- Používá podnik zastaralá zařízení ve výrobě?
- Je podnik dostatečně finančně zajištěn?
- Zvládá management podniku řízení tak, jak by měl?
- Existují v podniku vnitřní problémy?
- Je image podniku negativní?

V případě potenciálních **vnějších příležitostí** se může podnik zabývat těmito otázkami:

- Může podnik využít rychlý růst trhu k vlastnímu užítku?
- Existuje možnost zvýšení zákaznické spokojenosti za pomoci rozšíření aktuálního produktu doplňujícím produktem?
- Má podnik možnost diverzifikace?
- Má podnik možnost získání nového segmentu zákazníků?
- Může podnik využít aktuálního trendu?
- Může podnik zacílit na nový trh či zvýšit svůj sortiment?

Do sektoru potenciálních **vnějších hrozeb** můžeme zařadit otázky typu:

- Vstupuje na trh v současné době příliš velké množství substitutů?
- Změnily se nějak zákaznické potřeby, zvyky či aktuální trend?
- Vyvíjí konkurence nadměrný tlak na podnik?
- Zasahuje vláda do podnikání? (tento faktor ovlivnil spoustu podniků během pandemie viru COVID-19)
- Je v daném prostředí vysoká pravděpodobnost vstupu nových konkurentů?
- 

Z výsledků SWOT analýzy vychází čtyři možné alternativy strategie.

### **Strategie Max – Max (SO)**

U této strategie podnik využije svých silných stránek k dosažení potenciálních příležitostí, které byly identifikovány. Nesmí však opomínat na své slabé stránky a v případě, že budou zjištěny jakékoli hrozby, musí je podnik neprodleně vyřešit.

Pomocí strategie Max – Max může společnost růst, jak z hlediska aktiv společnosti, tak z hlediska tržeb. Zároveň může podnik využívat technický rozvoj a uplatnit tak své produkty u nových segmentů na nových trzích. Dále je tato strategie využívána k „útoků“ na konkurenci a k zamezení vstupu dalších konkurentů.



### **Strategie Min – Max (WO)**

Při volbě této strategie se podnik soustředí na zlepšení či úplnou eliminaci svých slabých stránek a zároveň chce využít příležitostí. Často se totiž stává, že právě slabé stránky jsou ta jediná věc, která podniku brání v tom dané příležitosti využít.

Strategii lze realizovat například pokud se firma snaží navýšit tržby na nových tržních segmentech, pokud využije možnost krátkodobé půjčky s cílem vyřešit svůj problém či pokud začne implementovat nové řídicí a plánovací postupy.

### **Strategie Max – Min (ST)**

Max – Min strategie se soustředí na silné stránky společnosti. Na rozdíl od strategie Max – Max se pomocí nich společnost může vyvarovat hrozeb, či alespoň snížit jejich sílu. Pokud je tato strategie provedena správně, může však mít podobně útočný účinek jako Max – Max a může vést i k posílení konkurenčního postavení.

### **Strategie Min – Min (WT)**

Min – Min strategie je čistě defenzivní a soustředí se na změnu slabých stránek a zároveň minimalizaci srážek s hrozbami.

Součástí této strategie bývají aktivity jako redukce počtu vyrobených kusů, přijetí krizového plánu, změna cílů či hledání nějaké partnerské společnosti, která by podniku pomohla k prosperitě (Fotr a kol., 2020, s. 77-78).

## **6.4 Marketingový výzkum**

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, důležitou součástí situační analýzy bývá marketingový výzkum. Manažeři musí neustále činit důležitá rozhodnutí. Aby však mohli činit ta správná rozhodnutí, za co nejmenšího rizika, je pro ně nezbytné získávat informace, které rozhodovací riziko snižují. Marketingový výzkum můžeme definovat jako „naslouchání spotřebiteli“, které nám umožňuje dané informace získat. Ujasněme si rozdíl mezi výzkumem a průzkumem. Průzkum můžeme chápat jako kratší aktivitu, během které získáváme informace. Naproti tomu výzkum je spíše dlouhodobější a zachází víc do hloubky dané problematiky.

U Marketingového výzkumu se zabýváme hledáním nejlepších možných cest pro vstup na trh. Zároveň můžeme zjišťovat, jak uspokojovat zákaznické potřeby. Pomocí marketingového výzkumu získáváme specifické informace s vysokou vypovídající hodnotou. Tyto informace čerpáme ze dvou hlavních typů dat, jimiž jsou data primární a sekundární (Kozel, 2011, s. 13-15).

Ještě předtím, než se zaměříme na tyto pojmy, je potřeba si objasnit odlišnost mezi daty a informacemi a popsat si základní členění dat. Data vyjadřují určité zaznamenané hodnoty. Může se jednat o čísla, slova, zvuky, obrazce či obrázky. Ta mohou být uložena v papírové i elektronické podobě. Jejím zpracováním a analýzou pak získáme informace, které mají obvykle kvalitativní formu (Tahal, 2017, s. 26).

Data můžeme mimo jiné dělit i na tvrdá a měkká, kdy tvrdá data představují pevné statisticky zaznamenané početní hodnoty a měkká data se soustředí na pocity, názory, vztahy k určitým věcem atp. Další kritérium, podle něhož můžeme data dělit je soustředěno na oblast získávání dat. Interní data získáváme v podniku. Hlavním zdrojem jsou zde například interní databáze. Do této skupiny patří například účetní výkazy,

vlastní analýzy návštěvnosti webových stránek, automaticky generované dotazníky či předchozí uskutečněné výzkumy. Externí data jsou data, která společnost obdržela za pomoci marketingových výzkumů a průzkumů. Jedná se o data nacházející se mimo danou firmu (Tahal, 2017, s. 26-27).

### **6.4.1 Sekundární data**

Ačkoli by logika věci naznačovala chronologicky popsat nejprve data primární a následně sekundární, začněme nejprve daty sekundárními. Tato data jsou totiž data, která již existují a společnost se k nim tudíž může dostat bez provádění výzkumu. Pokud společnost řeší nějaký problém, pokusí se ho vyřešit nejprve získáním informací ze sekundárních dat. Jejich hlavní výhodou je rychlá dostupnost a levnější cena. Souhrnný název pro vyhledávání, analýzu a vyhodnocení sekundárních dat je tzv. „desk research“, neboli výzkum od stolu. Analýza sekundárních dat je často velkou pomocí při tvorbě dotazníků či scénářů sloužících k následnému získání dat primárních (Tahal, 2017, s. 28).

### **6.4.2 Primární data**

Tento typ dat můžeme charakterizovat tím, že dříve nikde neexistovala. Nelze je žádným způsobem získat z jakýchkoli zdrojů (knihy, internet, výzkumy atd.). Jsou to data, která podnik shání za účelem zodpovězení specifické otázky či řešení konkrétního problému. Dají se pořídit jednou z následujících metod – dotazování, pozorování, experiment. Z primárních dat použitých k jinému, než původnímu účelu se stávají data sekundární. Jejich hlavní výhodou je aktuálnost a relevantnost. Nevýhodou je zde však vyšší cena a časová náročnost. Souhrnný název pro vyhledávání, analýzu a vyhodnocení primárních dat je tzv. „field research“, tedy výzkum v terénu (Tahal, 2017, s. 29-30).

### **6.4.3 Kvalitativní a kvantitativní výzkum**

Kvalitativní a kvantitativní výzkum rozlišujeme na základě typu dat, která pomocí nich získáváme. Kvalitativní výzkum se zabývá odpovědí na otázky „proč?“. Zkoumáme zde pocity, motivy, názory a postoje respondentů. Typicky se zde pracuje s menšími skupinami či jednotlivci. Základní využívané techniky jsou skupinové diskuse, hloubkové rozhovory či expertní rozhovory. Pokud provádíme výzkum kvantitativní, snažíme se najít odpověď na otázku „kolik?“. Můžeme zjišťovat například kolik respondentů zaujímá určitý postoj k nějaké věci či kolik respondentů se vyznačuje zkoumaným chováním (Tahal, 2017, s. 29-30). Proces marketingového výzkumu bychom mohli rozložit na šest hlavních kroků, mezi které patří:

1. Definice problému a určení cíle výzkumu
2. Tvorba plánu výzkumu
3. Opatření dat
4. Analýza dat a jejich vyhodnocení
5. Předvedení výsledků
6. Učinění rozhodnutí (Kotler, Keller, 2013, s. 134)

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

## 7 BTL Healthcare Technologies a.s.

### Charakteristika podniku

Společnost BTL vznikla 31. 5. roku 1993. Založena byla v České republice, kde je aktuálně její hlavní ústředí, nacházející se na adrese Evropská 423, 160 00 Praha 6 – Vokovice. Základním předmětem podnikání společnosti je vývoj, výroba a prodej zdravotnických přístrojů se zaměřením na rehabilitaci, lázeňství, kardiologii, interní medicínu, gynekologii, ORL a estetickou medicínu. Mezi nejčastější podniky, které odebírají produkty společnosti BTL patří nemocnice a polikliniky, lázně, hotely, wellness, soukromé rehabilitace či kliniky a sportovní kluby. Tím, že BTL neposkytuje svůj produkt přímo koncovému zákazníkovi (v tomto případě pacientovi, který si může objednat léčbu některým z přístrojů), ale zmíněným podnikům, jedná se o firmu obchodující na trhu B2B.

Mezi nejdůležitější milníky firmy patří bezesporu rok 1998 kdy začala společnost vyrábět přístroje v oblasti kardiologie v Kanadě. Následně o dva roky později vstoupila na anglický trh a o rok poté i na trh evropský. Roku 2008 otevřelo BTL pobočku ve Spojených státech amerických. Během několika dalších let se pak společnost dostala mezi hlavní světové výrobce v oblasti fyzioterapie. Roku 2013 pak představila společnost revoluční neinvazivní zákrok k odstranění tukové tkáně, což následně vedlo k velkému rozvoji BTL v oblasti estetické medicíny. Společnost BTL Medical Technologies s.r.o. se pak roku 2021 rozdělila formou kombinovaného odštěpení, aniž by zanikla na firmu BTL Healthcare Technologies a.s., kterou se tato práce zabývá a na nově vzniklou BTL Real s.r.o. (eJustice). Pod společností BTL Healthcare Technologies spadá právě křídlo estetické medicíny.

Společnost BTL Healthcare Technologies se zaměřuje na tři okruhy na poli estetické medicíny, jimiž je zeštíhlení těla, omlazení obličeje a ženské intimní zdraví. Hlavní zákaznické segmenty, na které cílí estetické oddělení společnosti jsou soukromé estetické kliniky, gynekologové, dermatologové a plastičtí chirurgové.

Od svého založení prošla společnost velkým vývojem a nyní operuje ve více než 65 zemích světa, celkem na 5 kontinentech. Dnes společnost zaměstnává více než 2400 zaměstnanců po celém světě. Společnost zároveň během covidové pandemie začala vyvíjet vlastní respirátory a plicní ventilátory, ke kterým obdržela FDA certifikaci. Aby BTL přispělo ke zlepšení vývoje pandemie, rozdalo nespočet respirátorů i plicních ventilátorů do nemocnic v české republice i jinde ve světě (Btlaesthetics.com).

# 8 Analýza vnitřního prostředí podniku

## 8.1 Vize a mise společnosti

V centru zájmu společnosti BTL jsou a vždycky byli hlavně pacienti. Misí podniku je zlepšování života pacientů tak aby každý mohl být spokojený sám se sebou a zároveň poskytovat doktorům v estetické medicíně možnost daným pacientům pomáhat. Tohoto se BTL snaží docílit neustálým inovováním a investováním do technologií a výzkumu.

Vizí podniku je stát se celosvětovým leaderem v oblasti estetické medicíny, pomocí stálých inovací zdokonalovat své přístroje a poskytovat tak lepší léčbu skrze své produkty.

BTL u svých produktů stojí za kompletním procesem od vývoje, přes výrobu, reklamu až po prodej, dodání a servis. Tím si zajišťuje vysokou úroveň nezávislosti. Zároveň najímá špičkové experty ve všech oborech, kteří svou práci berou velice vážně a provádějí ji kvalitně.

## 8.2 Marketingový mix společnosti

### 8.2.1 Produkt

Jak již bylo zmíněno, produktové portfolio společnosti BTL Healthcare Technologies se zaměřuje na přístroje pro oblast estetické medicíny. Mezi nejvíce propagovaný a zároveň nejsilnější produkt daného portfolia patří přístroj s názvem Emsculpt NEO. Toto zařízení kombinuje dvě různé frekvence, pomocí kterých neinvazivně odstraňuje tukové buňky a zároveň buduje svaly. Produktové portfolio společnosti BTL se dále skládá z následujících přístrojů – Emsculpt (přístroj určený k budování svalů), Exilis Ultra 360 (přístroj na omlazení kůže), Emsella (přístroj na léčbu inkontinence a podporu intimního zdraví), Emtone (přístroj k redukci celulitidy), Vanquish ME (přístroj na redukci tukové tkáně). Vývoj každého přístroje v BTL je založen především na myšlence, poskytnout zákazníkům, tedy například doktorům, co nejkvalitnější produkt a jejich pacientům následně prvotřídní léčbu neinvazivním způsobem. Následující obrázek zobrazuje aktuálně nabízené estetické produkty společnosti BTL.



Obrázek 7: Produkty společnosti BTL Healthcare Technologies, Zdroj: interní databáze společnosti

Trh s estetickými přístroji tvoří potřeba obyvatel vést zdravý životní styl, mít štíhlou postavu a obecně dobře vypadat a cítit se tak. Proto je **jádro produktu** společnosti produkt zprostředkávající proceduru, která pomůže pacientovi daného stavu dosáhnout. **Fyzický produkt** je tvořen kvalitou daného produktu, jeho inovativní technologií a designem, snadnou použitelností, neinvazivním použitím a samotnou značkou. Do **třetí vrstvy** produktu BTL pak patří služby jako je dovoz přístroje, servis, marketingová podpora a školení doktorů (B2B zákazníků).

### 8.2.2 Cena

Ceny produktů společnosti BTL jsou stanovené na základě přidané hodnoty vnímané zákazníkem a v závislosti na ceně produktů konkurence. Ceny přístrojů jsou proto relativně vysoké. Dalším důvodem vysoké ceny je kvalita přístrojů, využitá technologie (s kterou se pojí i vysoké náklady na výzkum a vývoj přístrojů), rychle se rozvíjející trh a velká poptávka po estetických procedurách. Cena přístrojů BTL není nikde veřejně publikována. Je třeba také zmínit, že se autorovi této práce nepodařilo během cenových analýz produktů konkurence dohledat ani žádné veřejně dostupné informace o cenách konkurenčních přístrojů, což má své opodstatnění. Společnosti na trhu s estetickými přístroji své ceny nikde neuveřejňují záměrně. Zaprvé by vysoká cena mohla odradit potenciálního kupce, se kterým obchodní zástupce při jednání může pracovat. Ten se nejprve snaží prodat benefity daného přístroje a zdůraznit tak

hodnotu podnikatelské příležitost pro B2B zákazníky společnosti. Za druhé pak obchodník s cenou často dále pracuje. Například si můžeme představit situaci, kdy BTL nabídne výhodnější cenovou nabídku zákazníkovi, který si koupí více přístrojů.

### 8.2.3 Distribuce

Produkty společnosti BTL bývají vždy dovezeny při otevření nové pobočky na danou lokaci. Odtud pak při koupi přístroje bývají rozváženy jejich zákazníkům. Jedná se tedy o **přímou distribuci**. Prodej bývá uskutečňován prostřednictvím obchodních zástupců, kteří dohadují smluvní podmínky. Obchodní zástupci získávají nové kontakty primárně z webových stránek. Kromě nových kontaktů pracují také se svými stálými klienty.

## 8.3 Komunikační mix

### 8.3.1 Web

Společnost ke komunikaci svých produktů využívá několik komunikačních nástrojů. Nejdůležitější z nich je dle názoru autora webová stránka společnosti. Tu společnost využívá primárně k získávání nových kontaktů/zájemců skrze kontaktní formulář. V případě, že uživatel vyplní kontaktní formulář, odešle se automatický e-mail na zástupce dané pobočky. Ten by pak měl vyhodnotit, zda se jedná o kontakt, který má zájem o koupi přístroje, v takovém případě by měl danou osobu neprodleně kontaktovat obchodník, či zda se jedná o kontakt, který je potřeba nějak zpracovat a následně až kontaktovat obchodníkem. Obchodník toto může rozlišit podle pole s dotazem, který zde může být vyplněn. Web je tedy pro BTL hlavním nástrojem pro získávání nových zákazníků.

BTL na svém webu zároveň představuje jednotlivé přístroje a jejich popis (jejich součástí bývají i fotogalerie pacientů před a po zákrokem). Dále jsou zde pravidelně umísťovány důležité aktuální informace o dění společnosti, jako například kongresy, kterých se BTL účastní, obdržena ocenění, důležité milníky atd. Tato část slouží společnosti primárně k budování dobrých vztahů s veřejností (PR). V případě, že je společnost zmíněna v některém z časopisů (Forbes, Vogue, Elle aj.), je článek přidán do sekce „media“. Přidávané články slouží společnosti nejen ke zlepšení image, ale také ke zlepšení optimalizace pro vyhledávače (SEO). Opakování klíčových frází a provázanost webu s jinými stránkami totiž pomáhá posílit hodnotu stránky. Zmiňované fráze musí ze zásady odpovídat obsahu daného webu. Algoritmy vyhledávačů, jako je například Google, následně vyhodnotí web jako více relevantní a jejich uživatel pak při vyhledávání uvidí lépe optimalizovaný web na vyšší příčce (Karlíček, 2016, s.193).

V případě BTL patří mezi klíčové fráze např. často propagované spojení „Less fat, more muscle“, „Two therapies in a single procedure“, „Emsculpt NEO“, nebo „Intimate wellness“. Dále sem patří i fráze spojené s procedurami. Tyto fráze bývají následně zmiňované v reklamních kampaních a v příspěvcích na sociálních sítích s cílem uložit se v mysli cílového publika.

Další velmi důležitou částí webu společnosti je možnost vyhledání kliniky s přístrojem. Pokud se na web dostane pacient, tedy B2C zákazník, poptávající např. redukci tuku, funguje BTL jako prostředník, který tohoto zákazníka může nasměrovat na kliniku, jenž je jejich vlastním zákazníkem. Tento nástroj může sloužit jako metrika pro poptávku po přístrojích BTL. Společnost jej může dále využít jako argument pro koupi vyhledávaného přístroje při komunikaci s B2B zákazníkem. Jak bylo zmíněno v teoretické části této práce, poptávka na trhu B2B nemůže existovat, bez poptávky konečných spotřebitelů.

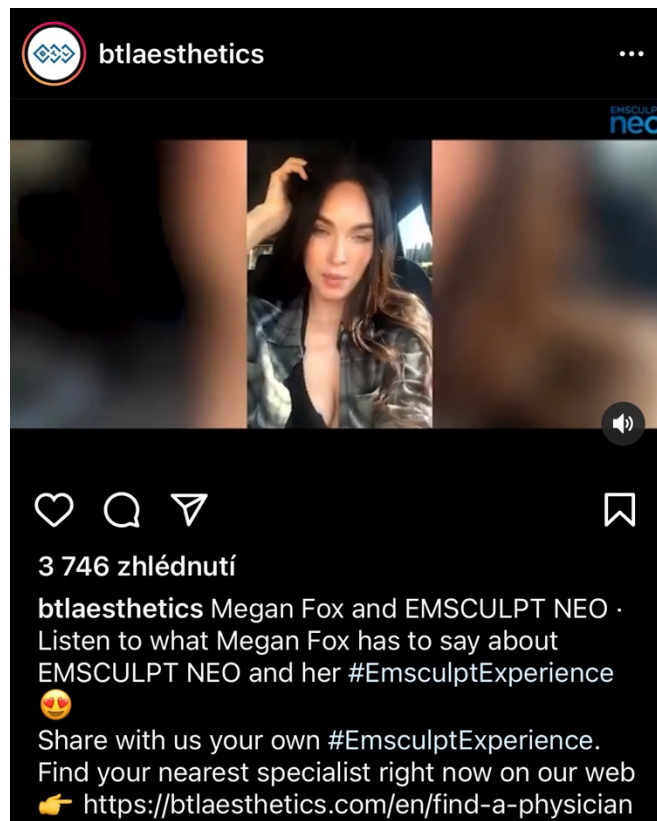
Společnost měří výkonnost webové stránky pomocí Google Analytics. Google Analytics je nástroj, který slouží firmám k získávání statistických dat, týkajících se návštěvnosti webu a chování jeho uživatelů. Společnost BTL tento nástroj využívá primárně k měření návštěvnosti, zjištění odkud uživatelé na web přišli a kolik uživatelů celkem vyplnilo kontaktní formulář.

Webové stránky dané společnosti z výše zmíněných důvodů autor práce vyhodnotil jako jednu ze silných stránek společnosti.

### **8.3.2 Sociální sítě**

Společnost BTL využívá ke své prezentaci také sociální sítě. Nejvíce je společnost aktivní na Instagramu, Facebooku a LinkedInu. Instagramový profil společnosti cílí jak na její B2B zákazníky, tak na B2C zákazníky. Rozdílnost je zde ve sdělení u obou skupin. Pro pacienty (B2C) jsou zde přidávány příspěvky primárně s výsledky a průběhy terapií, či spolupráce s různými influencery, kteří se objevují buďto přímo na profilu společnosti, nebo sdílí, jak sami podstupují proceduru na svém vlastním profilu. Následující post zobrazuje herečku Megan Fox, která popisuje její zkušenost s přístrojem Emsculpt NEO na instagramovém profilu BTL.





Obrázek 8: Propagace přístroje – příspěvek s Megan Fox, Zdroj: Instagramový profil společnosti

Pro doktory (B2B) jsou zde prezentovány hlavně úspěchy společnosti, upozornění na účast BTL na estetických či technicky zaměřených událostech, vyjádření respektovaných doktorů k přístrojům BTL, ale také odborné popisy průběhu terapií.

Co se týče Facebookového profilu společnosti, ten je využíván primárně ke komunikaci, která je zaměřená na B2B sektor.

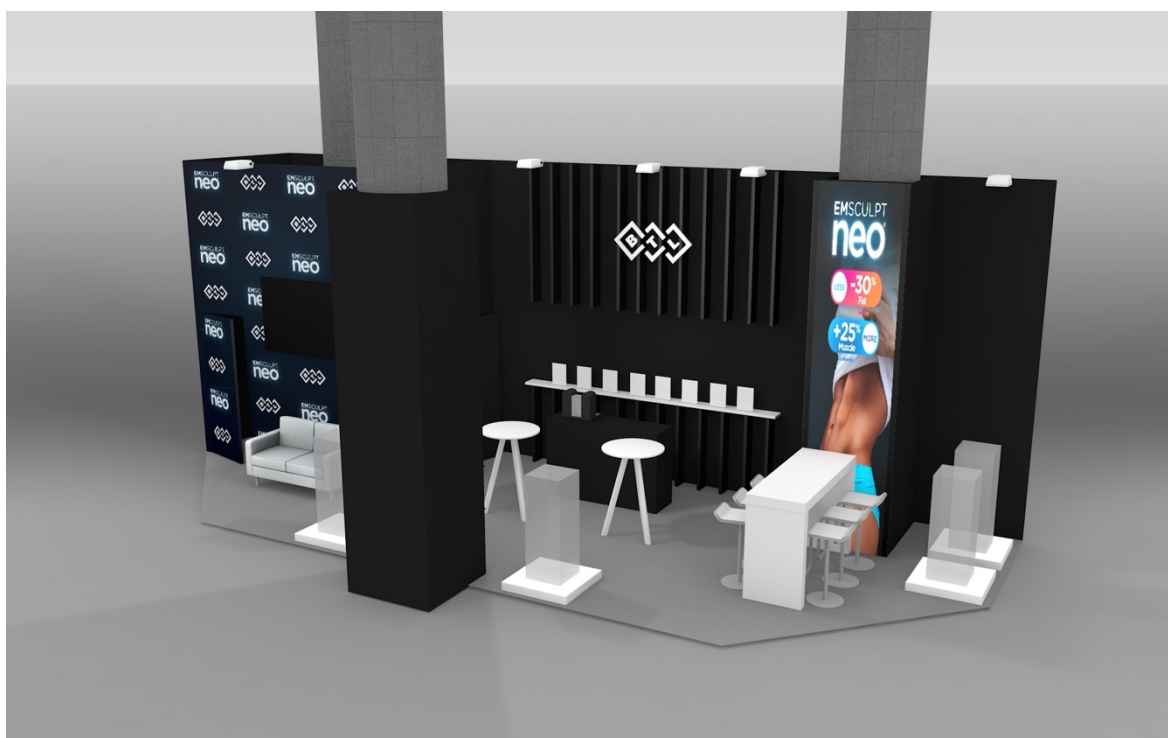
### 8.3.3 Reklama

Podnik investuje i do reklamy, a to především do reklamy na sociálních sítích. Často také využívá k propagaci svých produktů uživatele Instagramu s velkým dosahem. Ty pak buď propagují produkty na svých profilech či nahrají video, které je následně sdíleno na profilu společnosti BTL.

### 8.3.4 Event marketing

BTL se často účastní různých kongresů, kde prezentuje své produkty. Klíčový faktor úspěchu na trhu B2B je budování pevných vztahů se zákazníky. Z tohoto důvodu jsou různé kongresy, veletrhy a akce, kde může BTL navázat a prohloubit osobní kontakt, ať už se svými stálými či potenciálními zákazníky, ideální volba, jak tohoto dosáhnout. Účast na různých událostech je v podstatě kombinace přímého prodeje, reklamních prostředků, podpory prodeje i PR. Návštěvníci si mohou zároveň produkt

prohlédnout či vyzkoušet a případně se doptat na otázky, které je zajímají. Následující obrázek vyobrazuje grafický návrh stánku, kterým se BTL prezentovalo na kongresu AMWC Monaco 2022, jenž probíhal od 31. března do 2. dubna 2022.



Obrázek 9: Návrh stánku BTL pro AMWC Monaco 2022, Zdroj: interní databáze společnosti

### 8.3.5 Direct marketing

Ke komunikaci svých marketingových sdělení využívá BTL direct marketing. Podnik tvoří tematicky zaměřené newslettery či e-mailingové kampaně, pomocí kterých informuje své kontakty o novinkách, událostech, na nichž se bude společnost prezentovat, nových produktech, možnostech spolupráce, ambasadorech spolupracujících s BTL a dalších novinkách. K jejich odesílání BTL využívá nástroje Mailchimp a Emailmachine. Newslettery chodí na kontakty získané na webu, či z kongresů. Během analýzy odesílaných newsletterů bylo zjištěno, že zde podle autora názoru není prováděna dostatečná personalizace pro konkrétní zákazníky. Jediné kritérium segmentace e-mailingových sdělení je podle země, kterou daný kontakt vyplnil v kontaktním formuláři. Open Rate newsletterů se většinou pohybuje okolo 25 % a Click Through Rate pak tvoří zhruba 1 %. Autor si relativně malý poměr prokliků vysvětluje absencí segmentace databáze a tím pádem i nemožností větší personalizace pravidelné rozesílky newsletterů. Na vinně může být ale také nedostatečné „očistění“ databáze, tedy uchovávání starých či nerelevantních kontaktů. Důvodem relativně nižších výsledků může však být i trh působnosti, a tedy i typ zákazníka, který obecně nemusí mít tolik času na procházení e-mailingové komunikace.

## 9 Analýza vnějšího prostředí podniku

Tato práce se věnuje analýze marketingové strategie evropské pobočky, která sídlí v České republice, společnosti BTL Healthcare Technologies. Ta funguje jako koordinátor marketingu pro evropské pobočky. Jsou zde tedy zkoumány primárně jevy, které mají přímý či nepřímý vliv na oblast působnosti evropské pobočky a poboček nacházejících se na území Evropy.

### 9.1 Analýza makroprostředí (PESTL)

Následující kapitola se věnuje analýze makroprostředí společnosti BTL. Vzhledem k podstatě pobočky sleduje analýza faktory s vlivem na země nacházející se v oblasti Evropy, či přímo v Evropské unii.

#### Politicko-právní faktory

Z politicko-právních faktorů může společnost ovlivnit jakýkoli zásah vlády v případě další covidové vlny či mutace viru COVID-19. Komplikace mohou nastat jak na straně firmy, tak na straně zákazníků. V prvním případě jde o zákaz či omezení možnosti docházet do práce, který by značně komplikoval jakékoli organizační záležitosti. Společnost však tomuto riziku byla již několikrát vystavena a měla by tím pádem být schopná dané období zvládnout s využitím práce z domova, respirátorů a pravidelného testování. Další komplikací ze strany firmy, v daném případě, by byla nemožnost účastnit se jakýchkoli událostí. Společnost by v této situaci měla investovat více prostředků do online marketingu. Covidová pandemie posunula online marketing na důležitější úroveň než kdy předtím, a z toho důvodu je online komunikace firem pro zákazníky, kteří ji začali během pandemie více využívat, naprosto klíčová.

Z hlediska zákazníka je problém jednoznačný. Pokud by kvůli covidu bylo nutné opět nařídít dlouhodobý lockdown a vláda by vydala nařízení o omezení možnosti provozu, mohl by daný krok mít dle názoru autora negativní vliv na poptávku.

Další faktor, který může mít velký vliv nejen na zkoumanou společnost, ale i na celý svět je aktuálně probíhající konflikt mezi Ruskem a Ukrajinou. Více o vlivu konfliktu v následující části zaměřené na analýzu ekonomických faktorů.

#### Ekonomické faktory

Covidová pandemie spolu s již zmíněným konfliktem měly značný vliv na světovou ekonomiku. V tomto případě je potřeba zohlednit míru inflace vyjádřenou pomocí indexu spotřebitelských cen. Míra cenové inflace udává průměrné zvýšení (či snížení) cenové hladiny v procentech za určité období. Podle Českého statistického úřadu se míra inflace v České republice, vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen, vyjadřující procentní změnu průměrné cenové hladiny za posledních dvanáct měsíců oproti průměru dvanácti předchozích, vyšplhala v březnu roku 2022 na 6,2 %. Míra inflace vyjádřená přírůstkem indexu spotřebitelských cen ke stejnému měsíci předchozího roku, která vyjadřuje procentní změnu cenové hladiny

ve vykazovaném měsíci daného roku (březen 2022) oproti stejnému měsíci předchozího roku (březen 2021) se rovná 12,7 %. Průměrná meziroční inflace zemí Evropské unie pak podle Eurostatu dosáhla rekordních 7,5 %.

### **Sociokulturní faktory**

Dobře vypadat, a hlavně se tak cítit je v dnešní době důležité pro většinu obyvatel evropských zemí. Zdravý životní styl je dlouhodobým prohlubujícím se trendem. To potvrzuje průzkum realizovaný v České republice agenturou Rondo Data z roku 2020. Průzkum byl proveden na vzorku čítajícím více než tisíc respondentů. Výsledek odhalil, že nejčastějším novoročním předsevzetím respondentů bylo zhubnout. Výzkum dále dokázal, že lidé chtějí zdravě jíst a více sportovat (Zdravé zprávy).

Dle dalšího výzkumu, jenž proběhl v prosinci roku 2021 uvedeného na platformě Statista.com bylo zjištěno, že 22 % respondentů z Polska uvedlo jako předsevzetí pro rok 2022 zájem vést více aktivní život. 17 % respondentů pak odpovědělo, že chtějí začít s dietou.

Stejný průzkum byl proveden ve Spojeném království, kde nejčastěji respondenti uvedli, že chtějí častěji cvičit (43 % respondentů) a shodit váhu (40 % respondentů) (Martin Armstrong, 2022).

Daný výzkum byl roku 2020 proveden i ve Spojených státech amerických. Ačkoli nejsou Spojené státy předmětem této práce, autor výsledky tohoto výzkumu i přesto uvedl, kvůli podtržení celosvětového zájmu o zdravý životní styl a štíhlou postavu. V USA 50 % respondentů uvedlo, že chtějí více cvičit a zlepšit fyzičku, jako své předsevzetí. Na druhém místě pak 48 % respondentů uvedlo, že chtějí shodit váhu (Statista).

Z výsledků zmíněných výzkumů vyplývá, že zájem o zdravý životní styl, štíhlou postavu se týká všech výše zmíněných zemí.

### **Technologické faktory**

Technologické faktory jsou pro společnost BTL naprosto zásadní. Jak bylo zmíněno v úvodu do praktické části, společnosti jde o neustálé inovování svých produktů. Z tohoto důvodu společnost investuje značné prostředky do výzkumu v oblasti technologického vývoje. Například přístroj Emsculpt NEO, společnosti BTL, využívá revoluční spojení dvou technologií – RF (radiofrekvence) a HIFEM (High Intensity Focused Electro – magnetic technology) k odstranění tuku a budování svalů. Rychlý vývoj technologií v oblasti estetické medicíny společně s velkým zájmem o poskytované procedury, zdravý životní styl a líbivý zevnějšek má vliv na cenu daných přístrojů a procedur, které poskytují.

Technologický rozvoj spolu se stále rostoucím odvětvím a konkurenčním prostředím zapříčiňují častý vznik levných napodobenin z východních zemí. Při pohledu na následující obrázky lze spatřit dva příklady takových napodobenin nabízených na čínském internetovém prodejním portálu AliExpress.

— BEFORE & AFTER —

**EMSzero**

**TAKE YOURSELF FURTHER**

New EMSlim emszero Aesthetic HI-EMT Slimming Machine RF Simultaneous 4 Fat Burning Body Sculpting EMSlim RF Muscle Builder

**US \$3,334.00**

US \$5.00 off on US \$600.00 [Get coupons](#)

Color: 5 handlesRF



5 handlesRF

2 handles

Plug Type: EU Plug

US Plug

EU Plug

Quantity:

1 100 Pieces available

Ships to [United States](#)

**Free Shipping**

From China to United States via China Post Air Parcel  
Estimated delivery on Jun 04

[More options](#) ▾

Buy Now

Add to Cart



Obrázek 11: Inzerát kopie přístroje BTL, Zdroj: AliExpress.com

**EMSLIM NEO**

**MSlim neo**

Optional

Optional

Hiemt Electromagnetic Build Muscle EMSlim Neo RF EMS Muscle Stimulator Body Sculpting Butt Lift Fat Removal Machine

★★★★★ 5.0 ~ 10 Reviews 10 orders

**US \$564.90** ~~US \$588.44~~ -4%

US \$10.00 off on US \$500.00 [Get coupons](#)

Color: handle



Quantity:

1

Additional 5% off (5 Pieces or more)  
55 Pieces available

Ships to [United States](#)

**Free Shipping**

From China to United States via China Post Air Parcel  
Estimated delivery on Jun 04

[More options](#) ▾

Buy Now

Add to Cart

46

Obrázek 10: Inzerát kopie přístroje Emsculpt NEO, Zdroj: AliEcpres.com

Lze předpokládat, že technologické zpracování těchto produktů bude fungovat na méně kvalitní okopírované technologii produktů BTL. Okopírované bylo částečně i jméno produktu (BTL – Emsculpt NEO, kopie – Emslim NEO). Tyto napodobeniny dokonce často ke své propagaci využívají materiály samotné společnosti. Dále vidíme porovnání oficiálních obrázků „před a po“ společnosti BTL (vlevo) a ty samé materiály využití společností prodávající napodobeninu (vpravo).

## Seeing is believing

Click on the desired body area to view the results.



AFTER THE LAST TREATMENT, COURTESY OF:  
David Kent, M.D.



Obrázek 12: Porovnání propagačních materiálů "před a po" společnosti BTL a kopírující společnosti, Zdroj: Web BTL, AliExpress.com

### Legislativní faktory

Nejdůležitějším legislativním faktorem se zásadním vlivem na země evropského trhu je jednoznačně Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2016/679 ze dne 27. dubna 2016 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů a o zrušení směrnice 95/46/ES (Obecné nařízení o ochraně osobních údajů – anglicky General Data Protection Regulation, dále jen GDPR). GDPR je legislativa Evropské unie, která byla vydána za účelem zvýšení ochrany osobních údajů občanů. Nařízení bylo uvedeno v platnost 25. května roku 2018 pro všechny subjekty Evropské unie. GDPR přímo stanovuje pravidla pro zpracování osobních údajů včetně práv subjektů (tedy fyzických osob). Tímto nařízením se musí řídit každý subjekt, který provádí zpracování osobních údajů, v tomto případě samotné BTL (Ministerstvo vnitra České republiky). GDPR se týká jak osobních údajů zaměstnanců společnosti, tak osobních údajů jejich zákazníků či třetí strany, která osobní údaje

společnosti dobrovolně neposkytla. GDPR má přímý vliv na direct marketing, získávání kontaktů a práci s nimi.

Společnost BTL ovlivňuje velké množství externích faktorů, které pro ni tvoří příležitosti i hrozby. Výsledky analýzy makroprostředí jsou shrnuty v kapitole 8.3 SWOT analýza, spolu s analýzou vnitřního prostředí a analýzou mikroprostředí, kterou se zabývá následující kapitola.

## 9.2 Analýza mikroprostředí

Následující oddíl se věnuje analýze mikroprostředí, konkrétně analýze konkurence společnosti. Pro dosažení nejlepšího srovnání marketingové strategie společnosti BTL s těmi konkurenčními bylo vybráno 5 hlavních konkurentů, u kterých bylo porovnáváno 6 zásadních kritérií. Daná kritéria se zaměřují na následující otázky:

**Na jaký trh je orientovaný marketing společnosti?** – zde bylo hlavním cílem zjistit, na jakou skupinu zákazníků cílí marketing konkurenčních společností (pacienti – B2C, doktoři – B2B, či kombinace obou). Hlavními zdroji zkoumání byly webové stránky společností. Dále byly zkoumány profily na sociálních sítích.

**Jaké komunikační kanály společnosti využívají?** – tato otázka byla soustředěna na jednotlivé komunikační kanály konkurenčních společností spolu s jejich hodnotícími ukazateli, pokud takové lze vyhodnotit (např. pokud konkurence využívá sociální sítě, bude zaznamenán počet sledujících, v případě webu návštěvnost, zohledňována byla i aktivita konkurence na událostech, v tabulce pod – event marketing).

**Jaké je hlavní sdělení konkurence?** – následující kritérium se zaměřuje především na sdělení propagující přístroje konkurence, popřípadě hlavní zprávu, kterou chce společnost komunikovat.

**Má konkurence uzavřenou dlouhodobou spolupráci s nějakou známou osobností?**

**Zaměřuje se konkurence na invazivní či neinvazivní léčbu?** – u této otázky bylo hlavním úkolem zjistit, zda společnosti volí invazivní či neinvazivní (popřípadě minimálně invazivní) možnost provádění zákroků (zda jejich přístroje zasahují přímo do těla – plastická operace = invazivní zásah).

**Propaguje společnost na své hlavní doméně dodatečné služby?** – cílem poslední otázky tohoto oddílu bylo zjistit, zda konkurence jako součást své strategie propaguje dodatečné služby jako zákaznický servis, marketingovou podporu, technickou podporu, školení doktorů atd.

Po nalezení odpovědí na dané otázky a porovnání jednotlivých konkurentů byl následně vybrán podnik, jenž byl autorem vyhodnocen jako největší potenciální hrozba pro BTL a u toho byl proveden podrobnější benchmarking.

## 9.2.1 Profil konkurentů a benchmarking

Pro vytvoření profilů konkurence bylo vybráno následujících 5 firem obchodujících v oblasti estetické medicíny, které byly vyhodnoceny jako největší potenciální hrozba pro společnost BTL:

- Coolsculpting
- Cutera
- Cynosure
- InMode
- Venus Concept

Následující tabulka zobrazuje srovnání jednotlivých zkoumaných kritérií společnosti BTL a jejich hlavních konkurentů.



	BTL	Coolsculpting	Cynosure	Venus Concept	InMode	Cutera
Orientace marketingu	B2B + B2C	B2C	B2B + B2C	B2B	B2B + B2C	B2B + B2C
Komunikační kanály společnosti						
Event marketing	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Direct marketing	Ano	Ne	Ano	Ano	Ano	Ano
Počet sledujících na Instagramu	32,7k	409k	55,8k	15,5k	60,4k	45,5k
Hlavní sdělení	Viz. 7.4	It's not magic, it's science	Help patients discover their beautiful energy — together	Innovative Medical Aesthetic Technology Powered By A Unique Business Model	InMode's innovative technologies provide superior results for your patients.	Your partner in aesthetics
Neinvazivní zařízení	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Invazivní zařízení	Ne	Ne	Ano	Ne	Ne	Ne
Ambasador	Ne	Sarah Michelle Gellar	Ne	Venus Williams	Paula Abdul (spolupráce pravděpodobně ukončená)	Ne
Propagace dodatečných služeb	Ne	Ne	Ano	Ano	Ne	Ano

Tabulka 2: Porovnání jednotlivých kritérií společnosti BTL a jejich konkurentů, Zdroj: Vlastní zpracování

Společnosti BTL, Cynosure, InMode a Cutera orientují svůj marketing stejným směrem. B2B marketingem cílí na jejich zákazníky a B2C marketingem se pak snaží podpořit poptávku po procedurách, které poskytují jejich přístroje a tím souběžně podpořit jejich prodej. Společnost Coolsculpting má podle autora svůj marketing zaměřený primárně na B2C zákazníky (z toho důvodu má také podle autora největší počet sledujících na Instagramu a největší webovou návštěvnost) a ačkoli se účastní propagačních eventů, její strategie z důvodu jiného zacílení poměrně rozdílná. Naproti tomu společnost Venus Concept je založena na zcela odlišné filosofii. V jejich strategii

je totiž společně s jejich produkty důležitá i propagace jejich podnikatelského modelu. S rychle rozvíjejícím se zájmem o estetiku totiž rostla i cena přístrojů a jejich financování se stávalo náročnější. Jejich hlavní záměr bylo tedy vytvoření podnikatelského konceptu (odtud název Venus Concept), který by umožnil doktorům poskytovat pacientům jejich služby bezpečnou, ziskovou a udržitelnou cestou. Celá myšlenka jejich podnikání spolu s jejich propagací je tedy založena na zcela odlišné strategii, ačkoli cílí na stejný trh (v tomto případě je i možné, že společnost Venus Concept může cílit i na mírně odlišný segment, například na doktory, kteří nechtějí tolik riskovat v začátku jejich podnikání, nebo nemají takové finanční možnosti či podnikatelské zkušenosti).

Co se týče event marketingu, informace zde byly získány z webu AMWC (Aesthetic & Anti – Aging Medicine World Congress), což je největší světová konference se zaměřením na estetickou a omlazující medicínu. Zde jsou všechny analyzované společnosti uvedené jakožto sponzoři a „vystavovatelé“. V tomto směru se strategie všech společností shodují a společnosti své přístroje propagují minimálně na kongresech této značky.

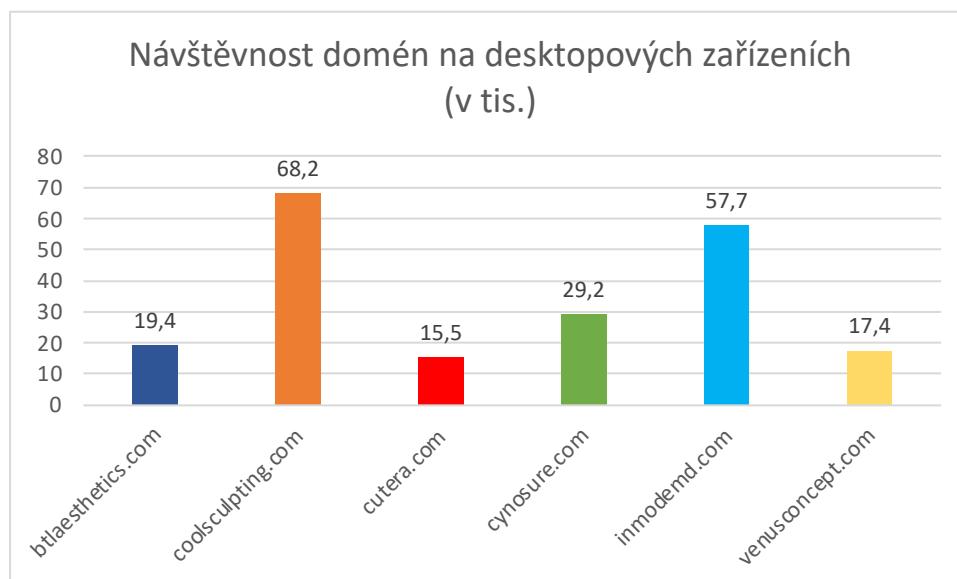
Otázku, zda společnosti využívají nějakou formu direct marketingu, autor vyhodnotil jako pozitivní v případě, že měla společnost na svém webu stránku s kontaktním formulářem, kde potvrzením uživatel vyplní souhlas k možnosti zasílání e-mailingu. Dle autora direct marketing využívá i společnost Coolsculpting, ovšem ta dané kritérium nespĺňuje, protože její web kontaktní formulář neobsahuje.

Ve využívání neinvazivních přístrojů se společnosti shodují. Všechny společnosti prodávají přístroje neinvazivní či minimálně invazivní. Cynosure pak navíc nabízí i několik přístrojů zaměřených na chirurgické zákroky.

Jediné dvě společnosti, které aktuálně využívají k propagaci svých přístrojů spolupráci s ambasadory, jsou Coolsculpting (Sarah Michelle Gellar – herečka) a Venus Concept (Venus Williams – tenistka). Společnosti BTL roku 2020 vypršela smlouva s herečkou Drew Barrymore a od té doby žádnou dlouhodobější spolupráci neuzavřela.

### **9.2.2 Porovnání webových stránek**

Graf níže zobrazuje porovnání návštěvnosti webů jednotlivých společností za tři měsíce (prosinec 2021 až únor 2022) na desktopových zařízeních v tisících. Data byla získána z analýzy, kterou autor provedl pomocí platformy Similarweb. Similarweb je poskytovatel digitálních služeb sloužící k získání informací o návštěvnosti a výkonu webu společností a jejich konkurenci. Aby bylo ověřeno, zda jsou data relevantní byl výsledek porovnán se záznamem o webu BTL v Google Analytics, kde má společnost BTL v daném období, na desktopových zařízeních, návštěvnost 19,7 tisíc (oproti výsledku Similarweb rozdíl čítá zhruba 300 uživatelů). Z tohoto porovnání autor práce usoudil, že data společnosti Similarweb jsou relevantní a lze je tedy využít.



Graf 1: Návštěvnost domén na desktopových zařízeních (v tis.) (Zdroj: Vlastní zpracování)

Z grafu vyplývá, že největší webovou návštěvnost mají společnosti Coolsculpting a InMode. Je však možné, že tyto weby, včetně webu BTL mají mnoho subdomén a celková návštěvnost společnosti se tak může lišit.

Je potřeba vzít v úvahu i následující tabulku, která popisuje počet otevření stránky organickým vyhledáváním oproti otevření skrze reklamy ve vyhledávačích. BTL investuje do reklamy ve vyhledávačích nejméně a společnost Cutera dokonce vůbec. Pokud tuto informaci porovnáme s webovou návštěvností, lze se domnívat, že se zde vyskytuje souvislost a návštěvnost společností je menší právě z tohoto důvodu (do této úvahy nelze z důvodu odlišného zaměření marketingu zařadit společnost Venus Concept, která do reklamy investuje více, ale přesto má menší návštěvnost).

Web	Organické vyhledávání	Placené vyhledávání
btl.aesthetics.com	97.2 %	2.8 %
coolsculpting.com	73.9 %	26.1 %
cutera.com	100 %	0 %
cynosure.com	95.1 %	4.9 %
inmodemd.com	94.8 %	5.2 %
venusconcept.com	93.1 %	6.9 %

Tabulka 3: Porovnání organického a placeného vyhledávání webů společností, Zdroj: Vlastní zpracování

Po zodpovězení jednotlivých otázek stanovených v kapitole 9.1, a porovnání všech kritérií, byly autorem zvoleny k podrobnější analýze tyto dvě společnosti – In-Mode, Cynosure, které autor vyhodnotil jako nejzávažnější konkurenty. Obě společnosti mají stejně orientovaný marketing jako BTL. Zároveň byla nalezena podobnost u hlavních sdělení a umístění kontaktního formuláře na webu. Co se týče typu zařízení,

všechny zkoumané společnosti využívají neinvazivní procedury, Cynosure však ve svém portfoliu nabízí i několik chirurgických přístrojů. InMode má současně nejvíce podobnou strategii z hlediska zacílení webu a sociálních sítí, jako zkoumaný mezinárodní web BTL a také nabízí stejné typy přístrojů (přístroje zprostředkovávající procedury pro tělo, obličej a ženské intimní zdraví). Další podobnosti (či případné odlišnosti) budou zmíněné v následující kapitole, kde bude proveden podrobnější rozbor společností.

### 9.2.3 InMode

Společnost InMode vznikla roku 2008 v Izraeli. Její spoluzakladatel a aktuální generální ředitel Moshe Mizrahy měl v době založení dlouholeté zkušenosti v oblasti estetické medicíny. Dříve působil jako spoluzakladatel a generální ředitel ve společnostech Syneron Medical Ltd a Home Skinovations Ltd (InMode).

#### Mise a vize

**Mise** společnosti InMode je „Vytvářet inovativní technologie, které mění život, a které vedou průmysl ve zlepšování krásy a pohody.“ **Vize** společnosti je „Být tím nejinovativnějším partnerem, na kterého se lékaři spoléhají při poskytování špičkových postupů, které mění životy lidí.“ (vize a mise byly volně přeloženy autorem z angličtiny) Vize i mise společnosti InMode jsou relativně blízké vizi a misi společnosti BTL. InMode také stejně jako BTL své přístroje sama vyvíjí, vyrábí i prodává.

#### Web

Při analýze webu dané společnosti bylo zjištěno několik zásadních rozdílů. Web společnosti Cynosure je rozdělen na B2B, kde společnost poskytuje veškeré informace pro doktory a podnikatele a na B2C, kde jsou uveřejněné informace pro pacienty. Toto rozdělení web BTL aktuálně nenabízí. Společnost BTL však plánuje během roku 2022 spustit novou verzi webu, která toto rozdělení již obsahovat bude. Další zásadní rozdílnost se nachází na kontaktní stránce. Zde má společnost InMode uvedený mimo klasického doktorského B2B kontaktního formuláře i patientský B2C formulář. Tímto způsobem může společnost přímo zprostředkovávat pacienty pro své zákazníky. Oproti nástroji na webu společnosti BTL (zde jsou vyobrazeny jednotlivé kliniky na mapě při zadání adresy), má společnost InMode kompletní kontrolu nad těmito kontakty a může je pak nasměrovat podle vlastního uvážení například nejvěrnějšímu klientovi. Na webu jinak společnost InMode nabízí své produkty, popisuje, jak fungují a jak probíhá léčba a poskytuje zde fotky po zákrocích v porovnání se stavem před zákrokem. Zároveň zde společnost nabízí možnost e-vzdělávání, tedy jednotlivých školících seminářů v oblasti používání přístrojů a oblasti marketingové propagace.

#### Sociální sítě

Společnost InMode na sociálních sítích sdílí především průběhy a výsledky jednotlivých zákroků a celebrity využívající přístroje InMode. Zároveň zde však přidává i časopisy, ve kterých jsou její přístroje zmíněny. To může vést ke zlepšení mínění jejich sledujících (oproti pouhému umístění na webu je však zajištěn větší dosah). Za zmínku stojí i fakt, že společnost InMode, stejně jako BTL, měla krátkou spolupráci s filmovou herečkou Ashley Tisdale.

## Produktové portfolio

Jak již bylo zmíněno dříve, produktové portfolio společnosti InMode se skládá primárně z přístrojů zaměřených na tělo (břicho, hýždě, stehna, ruce), obličej a ženské intimní zdraví. InMode však poskytuje i přístroje pro odstranění ochlupení a léčbu vaskulárních lézí, tedy odstranění žil na obličeji či nohou a léčbu krevních cév. Produktová nabídka daná společností je více rozšířená než nabídka společnosti BTL. BTL ovšem chystá rozšíření svého portfolia během následujících let.

### 9.2.4 Cynosure

Společnost Cynosure byla založena roku 1991 ve Spojených státech amerických. Zde je také aktuálně její hlavní sídlo. Společnost však funguje i na evropském trhu. Hlavním ředitelem společnosti je aktuálně Tod Tillemans, který na své místo nastoupil roku 2020.

#### Mise a vize

Mise této společnosti je poskytovat svým zákazníkům možnost růst a pacientům pak dopřávat zkrášlující, zeštíhlující procedury. Její vizí je inovovat, vyvíjet a vytvářet ty nejlepší přístroje pro oblast estetiky a lékařské péče.

#### Web

Web společnosti Cynosure nabízí (stejně jako web společnosti InMode) rozdělení na stránky pro doktory a stránky pro pacienty. Na každé z těchto stránek je pak logicky předáván jiný druh informací se zacílením na konkrétní skupinu. Stránka pak opět slouží primárně jako výstavní skříň pro nabízené přístroje. Mimo jiné zde však Cynosure nabízí i soupis veškerých benefitů plynoucí přímo jejich zákazníkům. Je zde kladen důraz na partnerství obou společností a zlepšení poskytovaných služeb s cílem zvýšení tržeb zákazníků společnosti. Zmíněné benefity zahrnují následující položky:

- 24/7 zákaznický servis
- Exkluzivní programy pro marketingovou podporu
- Online možnost objednávek dodatečných materiálů
- Personalizovaná technická podpora
- Tréninkové kurzy a workshopy
- Možnost zkušených konzultantů

Společnost BTL většinu těchto služeb také poskytuje. Rozhodla se je ovšem neinzerosvat. Autor se během konzultace s vedoucí marketingového oddělení společnosti dozvěděl, že je to z toho důvodu, aby nebylo na mezinárodním webu všem návštěvníkům slíbeno něco, co společnost následně nebude chtít poskytnout určité skupině zákazníků či celému trhu (například v jiné zemi). To poskytuje obchodním zástupcům možnost vyjednat u každého zákazníka odlišnější smluvní podmínky podle potřeby společnosti.

Ačkoli toto řešení přináší určité výhody, je dle názoru autora relativně netransparentní a může zároveň vést ke ztrátě určitého procenta zákazníků, kteří se rozhodnou raději kontaktovat konkurenční společnost, která výše zmíněné výhody na svých

stránkách inzeruje a poskytuje tak lepší představu o společnosti samotné a spolupráci s ní. Pro rozhodujícího se zákazníka pak může tato informace sloužit jako jeden z podstatných argumentů, proč kontaktovat právě danou firmu.

Posledním poznatkem zjištěným během analýzy webové stránky společnosti Cynosure je jednoznačné rozdělení v kontaktním formuláři. Součástí formuláře je povinné pole s otázkou, „Proč se s námi chcete spojit?“. Zde jsou nabízeny čtyři možné odpovědi (volně přeloženy z angličtiny):

1. Kontaktovat prodejce
2. Mám zájem o koupi nového produktu
3. Potřebuji asistenci s produktem, jenž již vlastním
4. Něco jiného

Následně je možnost položit otázku, či napsat jakoukoli vlastní zprávu. Oproti formuláři BTL daná možnost poskytuje obchodním zástupcům lepší informace o tom, jak s daným kontaktem pracovat. BTL ve svém formuláři nabízí pouze zaškrtačací políčko „jsem: pacient, doktor/byznys majitel, jiné“ a následnou možnost položit otázku, či napsat zprávu. Problémem však je, že informace, zda je osoba doktor či byznys majitel neposkytne obchodníkovi žádnou dodatečnou informaci o tom, jak s kontaktem dále zacházet (zda chce kontakt koupit nový/další přístroj, zda má problém s vlastním přístrojem atd.). Autor práce během analýzy dat z vyplněných formulářů zjistil, že lidé, co se snaží kontaktovat BTL skrze kontaktní formulář nevyplní pole s otázkou pokaždé. V takovém případě pak obchodník nemá na první pohled skoro žádnou informaci, podle které by mohl daný kontakt nějak zařadit. To celý proces relativně komplikuje. Úprava formuláře by obchodníkovi pomohla zefektivnit práci s kontakty, a to obzvláště v případě, kdy obchodníkovi přijde velké množství vyplněných formulářů najednou, je potřeba je roztřídit a se zájemci pracovat okamžitě.

### **Sociální síť**

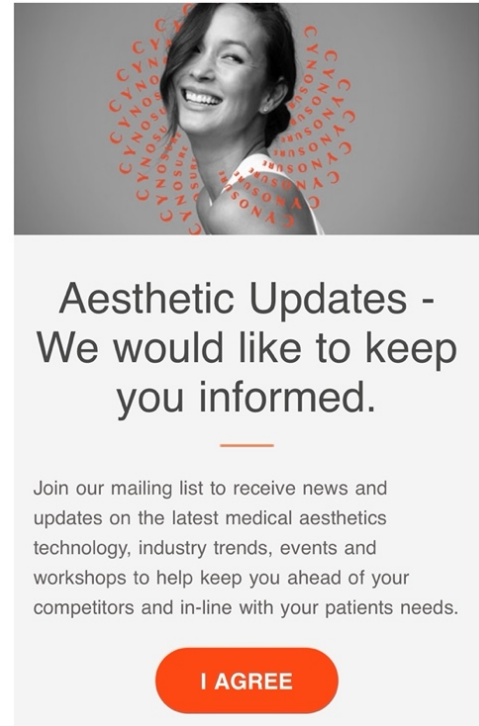
Sociální síť společnosti Cynosure se orientují na B2B i B2C zákazníky. Jsou zde přidávány primárně videa zobrazující průběh a výsledky zákroků. Influencer marketing se na profilech společnosti neobjevuje v tak velké míře jako u předchozích společností (to ovšem neznamená, že společnost nemá uzavřené spolupráce, je možné, že přístroje uživatelé sdílí přímo na svých profilech).

### **Direct marketing**

Jakožto součást analýzy konkurence autor vyplnil formulář na webu společnosti Cynosure. Po krátké chvíli autor obdržel dva e-maily. Jeden úvodní uvítací a druhý potvrzovací opt in e-mail (jak bylo zmíněno v teoretické části této práce, tento e-mail je nutný, pro získání vědomého souhlasu před zařazením do databáze kontaktů a možnost zahájení rozesílky e-mailů na daný kontakt).

CYNO\URE®

View in Browser



Obrázek 13: E-mailová komunikace společnosti Cynosure, Zdroj: E-mail od společnosti Cynosure

Lze tedy usoudit, že e-mailingové strategie společností Cynosure a BTL se alespoň v tomto principu shodují. Jediný rozdíl je osobní oslovení, podle kterého se autor domnívá, že společnost Cynosure své e-maily personalizuje, aby měl adresát dojem, že jsou přímo pro něj a zvýšila se tak pravděpodobnost, že daný e-mail otevře. K obsahové části newsletterů Cynosure se nepodařilo autorovi zajistit více dat.

### Produktové portfolio

Produktové portfolio společnosti Cynosure se skládá především z neinvazivních přístrojů zaměřených na zeštíhlení tělové linie, odstranění celulitidy, odstranění chlupů, odstranění viditelných žilek v oblasti obličeje, odstranění pigmentace, pročištění žil na nohách, omlazení kůže a přístrojů zaměřených na ženské a mužské intimní zdraví. Produktové portfolio Cynosure má tedy širší rozsah než společnosti BTL.

# 10 SWOT analýza

Následující kapitola zohledňuje výsledky získané během jednotlivých analýz v předchozích kapitolách do silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb v jednom souhrnném výstupu, jímž je SWOT analýza. Poznatky k jednotlivým bodům jsou popsány v předchozích kapitolách. Autor při vypracování SWOT analýzy postupoval podle popisu v části teoretické a kroků popsaných panem Ing. Josefem Skalou, MBA uveřejněných na webu Ústavu práva a právní vědy.

Vyhodnocení jednotlivých kategorií:

## Silné stránky

- Web společnosti
- Celosvětově známá značka
- Firemní kultura
- Neinvazivní zařízení

## Slabé stránky

- V porovnání s konkurencí menší investice do reklamy ve vyhledávacích
- Nedostatečná práce s databází kontaktů
- Nedostatečná personalizace e-mailingové komunikace
- Nastavení kontaktního formuláře

## Příležitosti

- Technologický vývoj
- Neustále se zvyšující zájem o zdravý životní styl, vnější krásu a štíhlé tělo

## Hrozby

- Eskalace konfliktu na Ukrajině
- Zhoršení ekonomické situace evropských států
- Další mutace viru COVID-19
- Posílení aktivity marketingové komunikace konkurentů
- Rozvoj čínských kopií

Jednotlivá stanoviska jsou přehledně sjednocena v následující tabulce. Zároveň zde bylo přidáno hodnocení a váha k jednotlivým silným a slabým stránkám, příležitostem a hrozbám. Následně bylo součinem hodnoty váhy a hodnocení vypočteno skóre daného prvku. V posledním kroku byl vypočten celkový výsledek každé kategorie.



Silné stránky (S)	Váha	Hodnocení	Skóre
S1 – web společnosti	4	4	16
S2 – celosvětově známá značka	4	2	8
S3 – firemní kultura	3	2	6
S4 – neinvazivní zařízení	3	2	6
<b>Celkem (S)</b>	<b>14</b>	<b>10</b>	<b>36</b>
Slabé stránky (W)	Váha	Hodnocení	Skóre
W1 – v porovnání s konkurencí menší investice do reklamy ve vyhledávačích	4	3	12
W2 – nedostatečná práce s databází kontaktů	3	3	9
W3 – nedostatečná personalizace e-mailingové komunikace	3	3	9
W4 – kontaktní formulář	3	3	9
<b>Celkem (W)</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	<b>39</b>
Příležitosti (O)	Váha	Hodnocení	Skóre
O1 – technologický vývoj	5	4	20
O2 – neustále se zvyšující zájem o zdravý životní styl, vnější krásu a štíhlé tělo	5	4	20
<b>Celkem (O)</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>40</b>
Hrozby (T)	Váha	Hodnocení	Skóre
T1 – eskalace konfliktu na Ukrajině	5	2	10
T2 – zhoršení ekonomické situace evropských států	4	2	8
T3 – další mutace viru COVID-19	2	2	4
T4 – posílení aktivity marketingové komunikace konkurentů	2	4	8
T5 – rozvoj čínských kopií	3	3	9
<b>Celkem (O)</b>	<b>16</b>	<b>13</b>	<b>39</b>

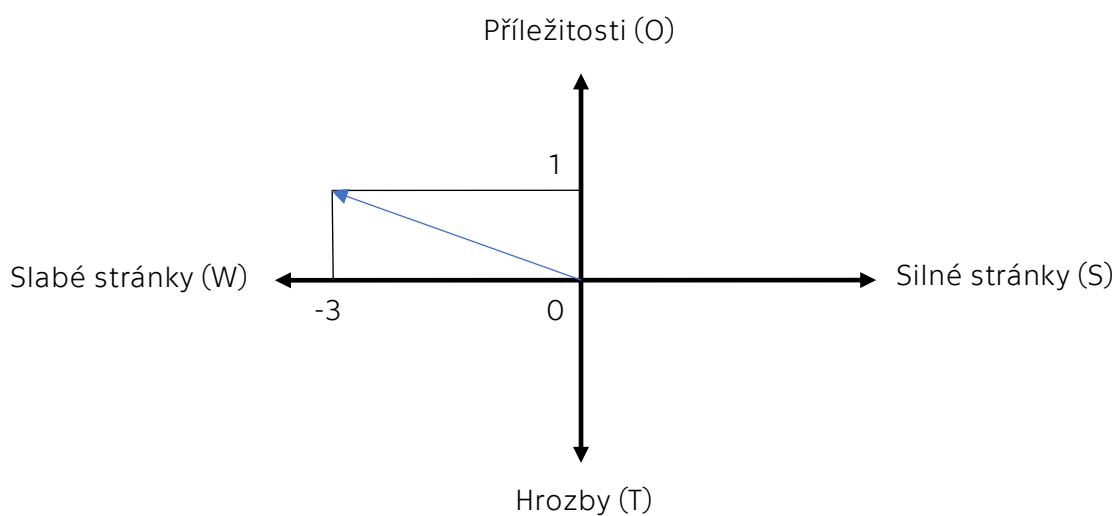
Tabulka 4: SWOT analýza společnosti BTL, Zdroj: Vlastní zpracování

V další části bylo využito matic IFAS a EFAS. Matice IFAS vychází z celkového hodnocení výsledků interních faktorů, tedy silných a slabých stránek (Internal Factor Analysis Summary). Matice EFAS pak vychází z celkového hodnocení externích faktorů, tedy příležitostí a hrozeb (External Factor Analysis Summary). Zde vždy pracujeme s celkovým skóre dvou zmíněných kategorií SWOT analýzy.

IFAS		EFAS	
pozice	hodnocení	pozice	hodnocení
Silné stránky (S)	36	Příležitosti (O)	40
Slabé stránky (W)	39	Hrozby (T)	39
Rozdíl (S-W)	-3	Rozdíl (O-T)	1

Tabulka 5: Matice IFAS a EFAS, Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledek byl dále vyznačen v kartézské soustavě souřadnic. Lze vidět, že se výsledek rovná druhému kvadrantu, který odpovídá strategii Min – Max se zaměřením na odstranění slabých stránek a využití příležitostí (WO).



Graf 2: Znárodnění výsledku SWOT analýzy na kartézské soustavě souřadnic, Zdroj: Vlastní zpracování

Následující část vychází z výsledků SWOT analýzy a ze strategie Min – Max. Od ní byla odvozena následná doporučení pro úpravu marketingové strategie dané společnosti. Ohled byl brán i na silné stránky a potenciální hrozby.

# 11 Návrhy na zlepšení

## 11.1 Doporučení vycházející z (WO) strategie

Autor v této kapitole popsal jeho návrh na úpravu marketingové strategie, který by měl vést ke zlepšení aktuální situace a postavení společnosti.

Jak již bylo zmíněno, trh, na kterém se firma pohybuje je ovlivněn velkou poptávkou po estetických procedurách a technologickým vývojem. Z toho důvodu je pro firmu naprosto nezbytné si udržet silné postavení vůči své konkurenci. Marketingová strategie musí toto postavení podporovat skrze všechny firemní procesy. Jak bylo zjištěno v praktické části, rozdíl může být i v malých detailech, ty však mohou mít vzhledem k jejich podstatě, kdy se jedná o působení společnosti na mezifiremním trhu, velký vliv na konečný výsledek. Každý zákazník zde představuje důležitý článek společnosti a ztráta i jednoho zákazníka, stávajícího či potenciálního, by byla pro společnost velmi nákladná.

### Slabé stránky (W)

#### Nízké investice do reklamy ve vyhledávacích (W1)

V tomto případě autor doporučuje navýšit investice do reklamy ve vyhledávacích. Díky zvýšení dosahu společnosti by bylo možné obsáhnout větší část daného tržního podílu. Během analýzy dat návštěvnosti webových stránek (rozmezí prosinec 2021 až únor 2022) společnosti v Google Analytics bylo zjištěno, že 55,17 % uživatelů přišlo na web skrze organické vyhledávání prostřednictvím vyhledávače Google. Společnost by se měla zaměřit na umístění reklamy primárně na tuto platformu.

Source / Medium	Acquisition		
	Sessions	% New Sessions	New Users
	49,198 % of Total: 100.00% (49,198)	76.36% Avg for View: 76.26% (0.13%)	37,568 % of Total: 100.13% (37,520)
1. google / organic	27,142 (55.17%)	75.36%	20,455 (54.45%)
2. (direct) / (none)	14,136 (28.73%)	79.34%	11,215 (29.85%)
3. l.instagram.com / referral	2,311 (4.70%)	92.90%	2,147 (5.71%)
4. baidu / organic	565 (1.15%)	97.70%	552 (1.47%)
5. bing / organic	453 (0.92%)	69.09%	313 (0.83%)
6. yahoo / organic	381 (0.77%)	83.46%	318 (0.85%)
7. l.facebook.com / referral	303 (0.62%)	62.71%	190 (0.51%)
8. btl.bg / referral	284 (0.58%)	44.72%	127 (0.34%)
9. btlsupportint.com / referral	282 (0.57%)	45.04%	127 (0.34%)
10. m.facebook.com / referral	197 (0.40%)	86.80%	171 (0.46%)

Obrázek 14: Statistika zobrazující odkud přišli návštěvníci webu BTL (Zdroj: Google Analytics)

Reklama by měla být vždy zaměřená na konkrétní segment. Autor tedy navrhuje do vyhledávače umístit více různých reklam, propagujících vždy konkrétní přístroj,

respektive typ přístroje (zaměření na kůži, obličej, tělo). Tímto by reklama měla zacílit přímo na daný segment se zájmem o specifický přístroj (např. propagace přístroje Exilis se zacílením na dermatology). Tímto způsobem by reklama mířila přímo na daný segment a tím pádem by měla větší dosah (z důvodu větší pravděpodobnosti zobrazení) a zároveň by pro uživatele byla relevantní. Větší návštěvnost webu by pak vedla k většímu množství vyplněných formulářů. Prodejní zástupci by pak získali více možností ke zpracování potenciálních zákazníků a tím pádem i možností k prodeji. Navýšení prodejů by pak vedlo ke zvýšení zisku společnosti.

V posledním kroku této fáze by bylo potřeba sledovat, zda je autorova hypotéza správná. Analyzován by byl vývoj množství uživatelů přicházejících na web. Společně s tímto ukazatelem by byl sledován i počet vyplněných formulářů. Pokud by se tyto dvě hodnoty zvýšily o značné procento, byl by daný krok (investovat více prostředků do reklamy ve vyhledávačích) správný. V ideálním stavu by pak bylo potřeba porovnat i množství prodaných přístrojů z množství odeslaných kontaktních formulářů, aby bylo možné změřit celkový dopad této změny a vyhodnotit, zda se daný krok vyplatil.

### **Nedostatečná práce s databází kontaktů (Customer Relationship Management) a nedostatečná personalizace e-mailingové komunikace (W2+W3)**

Tyto dvě slabé stránky spolu velmi souvisí. Aby společnost byla schopná zefektivnit e-mailingovou komunikaci, musí nejprve pracovat s kvalitní databází kontaktů. V prvním kroku by proběhlo očistění databáze. To může na první pohled působit až drasticky, kvůli „ztrátě“ určitého procenta kontaktů. Společnost si však nepotřebuje udržovat neperspektivní či neaktivní kontakty na úkor zhoršení reputace domény odesílatele e-mailingových kampaní. Finální výsledek by se měl projevit ve výsledcích ihned, a to na hodnotách Open Rate a Click Through Rate (případně na webové návštěvnosti). Zlepšení výsledků e-mailingu pak pomůže reputaci domény odesílatele a tím pádem i doručitelnosti. Tento krok by následně měl mít vliv i na samotné prodeje a zlepšení image. Kvalitní databáze by zároveň byla lepším zdrojem informací pro obchodní zástupce.

V druhém kroku pak musí společnost zautomatizovat rozesílku personalizovaných e-mailů. Zde je třeba se zaměřit na segmentaci dané databáze a tvořit tak e-mailingové kampaně zaměřené na konkrétní segmenty. Zároveň by e-mailing byl personalizovaný a tím pádem by byla zvýšena pravděpodobnost, že adresát danou e-mailingovou zprávu otevře. Efektivitu těchto kroků by bylo možné měřit zmíněnými metrikami (Open Rate, Click Through Rate, webová návštěvnost).

### **Kontaktní formulář (W4)**

S předchozími dvěma body částečně souvisí i slabá stránka číslo 4. Kontaktní formulář na webové stránce je totiž hlavním zdrojem dat pro databázi. Zde by bylo potřeba formulář upravit tak, aby po jeho odeslání obchodník mohl daný kontakt co nejjednodušeji rozdělit podle potřebných kritérií (zájem o koupi nového produktu, dotaz ohledně vlastněného produktu, dotaz ohledně spolupráce atp.). Z toho důvodu by firma měla přidat povinné pole, kde by respondent uvedl, z jakého důvodu se rozhodl danou společnost, respektive zástupce společnosti, kontaktovat. Tímto by se celý proces práce obchodních zástupců zefektivnil a zjednodušila by se i následná práce

s databází. Ve výsledku by pak nastavení formuláře vedlo ke zkvalitnění poskytovaných služeb společnosti.

Odstraněním zmíněných slabých stránek by společnost měla dosáhnout zvýšení návštěvnosti webu, zvýšení množství odeslaných kontaktních formulářů, zkvalitnění e-mailingové komunikace, tvorby kvalitnějšího CRM a zefektivnění práce s kontakty, zvýšení zisku a lepšího konkurenčního postavení na trhu estetické medicíny.

### **Příležitosti (O)**

#### **Technologický vývoj (O1)**

Příležitost číslo jedna společnost může využít neustálým investováním do oblasti výzkumu a vývoje, ale také prováděním marketingových výzkumů. Ty by společnosti sloužily k odhalení přání a potřeb jejich zákazníků (B2B) a také koncových uživatelů přístrojů. Zároveň by dané výzkumy ověřovaly, zda společnost směřuje své investice správným směrem a jak jsou zákazníci firmy spokojeni. Toto je potřeba sledovat kontinuálně a v návaznosti na zjištěné výsledky pak provádět optimalizaci jednotlivých strategií (podniková, marketingová, finanční).

#### **Neustále se zvyšující zájem o zdravý životní styl, vnější krásu a štíhlé tělo (O2)**

Odstranění zmíněných slabých stránek by mělo společnosti pomoci k lepšímu využití příležitosti O2. Zlepšením komunikace by společnost zasáhla větší množství potenciálních zákazníků. Zároveň by dané kroky vedly k zefektivnění Customer Relationship Managementu a k usnadnění práce obchodním zástupcům. Vzhledem k neustále se zvyšujícímu důrazu na zdraví, zdravý životní styl, vyváženou životosprávu a s tím i spojenou touhu dobře vypadat lze do budoucna očekávat zvýšenou poptávku po estetických službách, které využívají přístroje společnosti BTL Healthcare Technologies a tím pádem i po samotných přístrojích.

## **11.2 Doplnující doporučení**

### **Silné stránky (S)**

Web společnosti byl vyhodnocen jako silná stránka. Na jeho využití je společnost závislá. K zvýšení získaných kontaktů a tím pádem i zvýšení potenciálních prodejů by měla společnost zvážit tvorbu stránky, kde by byly uveřejněné klíčové výhody plynoucí zákazníkům ze spolupráce s firmou BTL. Ta by zmiňovala podporu klientů v budování jejich byznysu, servisní podporu, marketingovou podporu, a to jak v podobě marketingových materiálů, tak v podobě propagace klientů samotných na webové stránce společnosti.

### **Hrozby (W)**

Co se týče potenciálních hrozeb pro BTL, prvním dvěma hrozbám se společnost nemůže nijak bránit. V případě **hrozby T3**, příchod další vlny viru COVID-19, by společnost měla být připravená na přizpůsobení organizace již dříve zažitému chodu, který byl zmíněn v kapitole 8.1 při popisu politicko-právních faktorů.

**Hrozbě T4**, posílení marketingové komunikace konkurence, společnost může čelit neustálým zjišťováním aktuálních informací, podle kterých pak bude uzpůsobovat a zlepšovat svou marketingovou strategii. Prováděním analýz pro optimalizaci dané

strategie a výzkumů s cílem zjistit co nejvíc o potřebách svých zákazníků a následně produkt a propagaci přizpůsobit tak, aby byly dané potřeby uspokojeny.

V případě **hrozby T5** společnost může podat trestní oznámení. Nejlepší obranou však bude pokračovat v investování prostředků do vývoje a výzkumu, aby společnost zůstala vždy o několik kroků před čínskými kopiemi.

## Závěr práce

Tématem této bakalářské práce byla Analýza marketingové strategie společnosti BTL Healthcare Technologies na trhu B2B. Aby firmy mohly dosáhnout úspěchu, potřebují mít danou strategii jasně stanovenou a přizpůsobenou situaci, v níž se v daném období nachází. Z toho důvodu je správné provedení a uplatnění jednotlivých analýz pro společnost klíčové.

Cílem této práce bylo zhotovení podrobné analýzy marketingové strategie vybrané společnosti a následná tvorba návrhu na její zlepšení, jenž měl z dané analýzy vycházet.

V první části této práce byly nejprve shromážděny a popsány teoretické poznatky, ze kterých následně autor vycházel v části praktické. Byl zde definován pojem marketing a vysvětlen jeho význam pro společnost. Dále se autor soustředil na jasné vymezení trhů B2C a B2B se zaměřením na trh mezifiremní. V navazujících kapitolách pak byl popsán marketingový mix 4P a komunikační mix. V posledním oddílu teoretické části se pak autor věnoval strategickému řízení, jednotlivým typům strategie, její tvorbě a situační analýze, která s její tvorbou a analýzou souvisí.

V praktické části práce autor nejprve představil vybranou společnost a provedl analýzu jejího vnitřního prostředí. Dále byla provedena analýza vnějšího prostředí podniku s využitím analýzy PESTL a analýzy konkurence společnosti. Během analýzy konkurence bylo stanoveno 5 hlavních konkurentů společnosti, u kterých byly zkoumány odpovědi na 6 zvolených otázek. V návaznosti byly vybrány 2 společnosti, u nichž bylo provedeno detailnější srovnání. Poznatky získané pomocí zmíněných analýz pak byly zhodnoceny a shrnuty ve SWOT analýze. Ze SWOT analýzy vyplynulo, že by se společnost měla zaměřit primárně na eliminaci slabých stránek k využití příležitostí (strategie Min – Max).

Jednotlivé analýzy sloužily jako výchozí bod pro finální část této práce, kde byl proveden návrh na zlepšení aktuální situace podniku. Výsledný návrh obsahuje postup, pomocí kterého by měly být eliminovány zjištěné slabé stránky, využity příležitosti a společnost by tak měla ve výsledku dosáhnout zvýšení návštěvnosti webu, zvýšení množství odeslaných kontaktních formulářů, zkvalitnění e-mailingové komunikace, tvorby kvalitnějšího CRM a zefektivnění práce s kontakty, zvýšení zisku a lepšího konkurenčního postavení na trhu estetické medicíny. V doplňující části návrhu byly zohledněny i silné stránky společnosti a identifikované hrozby.

Cíl práce byl dle názoru autora splněn, ovšem aby bylo dosaženo reálného zhodnocení přínosu této práce, kvality provedených analýz a tvorby finálního návrhu na zlepšení marketingové strategie společnosti, bylo by potřeba sledovat případné dopady změn navržených autorem, v případě, kdyby se ho společnost BTL rozhodla využít. Výsledek by měl být monitorován pomocí jednotlivých ukazatelů navržených autorem v část s doporučením.

Autor by mohl uvažovat o rozšíření práce v případě provedení doplňujícího marketingového výzkumu, který by se zabíral například názorem cílového segmentu B2C zákazníků společnosti na invazivní či neinvazivní procedury, či výzkumu zákaznické spokojenosti.

V závěru by autor rád vyzdvihl důležitost problematiky marketingové strategie a její správné tvorby a analýzy nejen pro společnost BTL, ale i pro veškeré ostatní podniky.

# Seznam použitých zdrojů

## Literární zdroje

1. FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2499-2.
2. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4670-8.
3. KARLÍČEK, Miroslav, 2016. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5769-8.
4. KARLÍČEK, Miroslav, 2018. *Základy marketingu: 2.*, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5869-5.
5. KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Principles of Marketing*, 17th GLOBAL Edition. Pearson, 2017. ISBN 9780134492513.
6. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 14. vyd. Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
7. KOTLER, Philip, Veronica WONG, John SAUNDERS a Gary ARMSTRONG, 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1545-2.
8. KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.
9. MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
10. PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ, 2019. *Moderní marketingová komunikace* [online]. 2. Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0787-2.
11. TAHAL, Radek, 2017. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0206-8.



## Internetové zdroje

12. AMWC: Aesthetic & Anti-Aging Medicine World Congress. SPONSORS. AMWC [online]. [cit. 2022-04-02]. Dostupné z: <https://www.euromedicom.com/amwc-2022/en/exhibitors/exhibitors-list.html>
13. ARMSTRONG, Martin, 2022. Top UK New Year's Resolutions for 2022. *Statista* [online]. [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: <https://www.statista.com/chart/26578/uk-new-years-resolutions-for-2022-gcs/>
14. *BTL Aesthetics* [online]. [cit. 2022-04-25]. Dostupné z: <https://btl.aesthetics.com/en>
15. Definitions of Marketing. *American marketing association* [online]. 2017 [cit. 2022-02-12]. Dostupné z: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
16. Eurostat: Euro area annual inflation up to 7.5%, 2022. *Eurostat: Your key to European statistics* [online]. 1.4.2022 [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/14442438/2-01042022-AP-EN.pdf/ba153bc6-c1aa-f6e5-785b-21c83f5319e5>
17. Hiemt Electromagnetic Build Muscle EMslim Neo, c2010-2022. *AliExpress* [online]. [cit. 2022-04-17]. Dostupné z: [https://www.aliexpress.com/item/1005002503412548.html?spm=a2g0o.productlist.0.0.4117611ejsFUj9&algo\\_\\_pvid=bb81f20d-2e3b-40a6-8653-d32c54eacead&aem\\_\\_p4p\\_\\_detail=202204170605048337331938419940016269649&algo\\_\\_exp\\_\\_id=bb81f20d-2e3b-40a6-8653-d32c54eacead-0&pdp\\_\\_ext\\_\\_f=%7B%22sku\\_\\_id%22%3A%2212000028128928720%22%7D&pdp\\_\\_pi=-1%3B564.9%3B-1%3B-1%40salePrice%3BUSD%3Bsearch-mainSearch](https://www.aliexpress.com/item/1005002503412548.html?spm=a2g0o.productlist.0.0.4117611ejsFUj9&algo__pvid=bb81f20d-2e3b-40a6-8653-d32c54eacead&aem__p4p__detail=202204170605048337331938419940016269649&algo__exp__id=bb81f20d-2e3b-40a6-8653-d32c54eacead-0&pdp__ext__f=%7B%22sku__id%22%3A%2212000028128928720%22%7D&pdp__pi=-1%3B564.9%3B-1%3B-1%40salePrice%3BUSD%3Bsearch-mainSearch)
18. Inflace, spotřebitelské ceny. *Český statistický úřad* [online]. 11.4.2022 [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/inflace\\_\\_spotrebitelske\\_\\_ceny](https://www.czso.cz/csu/czso/inflace__spotrebitelske__ceny)
19. KLIMKOVÁ, Alena, 2015. Koncepce. *Magazín o marketingu* [online]. [cit. 2022-02-13]. Dostupné z: <http://www.marke.cz/koncepce/>
20. Marketingová koncepce. In: *ManagementMania.com* [online]. Wilmington (DE) 2011-2022, 09.11.2015 [cit. 13.02.2022]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/marketingova-koncepce>
21. Most common New Year's resolutions and self-development plans in Poland in 2022, 2021. *Statista* [online]. [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/1087123/poland-new-year-s-resolutions/>

22. New EMSlim emszero Aesthetic HI-EMT Slimming Machine, c2010-2022. *AliExpress* [online]. [cit. 2022-04-17]. Dostupné z: [https://www.aliexpress.com/item/1005004059623324.html?spm=a2g0o.productlist.0.0.da5473fcDniym0&algo\\_\\_pvid=25911633-6ab3-4a37-aa40-61ab1b668de6&aem\\_\\_p4p\\_\\_detail=20220417060647589174289658720016258887&algo\\_\\_exp\\_\\_id=25911633-6ab3-4a37-aa40-61ab1b668de6-4&pdp\\_\\_ext\\_\\_f=%7B%22sku\\_\\_id%22%3A%2212000027896710000%22%7D&pdp\\_\\_pi=-1%3B33334.0%3B-1%3B-1%40salePrice%3BUSD%3Bsearch-mainSearch](https://www.aliexpress.com/item/1005004059623324.html?spm=a2g0o.productlist.0.0.da5473fcDniym0&algo__pvid=25911633-6ab3-4a37-aa40-61ab1b668de6&aem__p4p__detail=20220417060647589174289658720016258887&algo__exp__id=25911633-6ab3-4a37-aa40-61ab1b668de6-4&pdp__ext__f=%7B%22sku__id%22%3A%2212000027896710000%22%7D&pdp__pi=-1%3B33334.0%3B-1%3B-1%40salePrice%3BUSD%3Bsearch-mainSearch)

23. Novoroční průzkum potvrdil zájem o zdravý životní styl. *Zdravé zprávy: Zprávy ve zdravotnictví* [online]. 3.1.2020 [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: <https://www.zdravezpravy.cz/2020/01/03/novorocni-pruzkum-potvrdil-zajem-o-zdravy-zivotni-styl/>

24. ORIENTACE V GDPR: Co je GDPR. *Ministerstvo vnitra České republiky* [online]. [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/gdpr/clanek/co-je-gdpr.aspx>

25. PAVLEČKA, Václav. *Historie marketingu* [online]. 10. 12. 2008 [cit. 2022-02-12]. Dostupné z: [https://www.focus-age.cz/m-journal/marketing/uvod-do-marketingu/historie-marketingu\\_\\_\\_s299x381.html](https://www.focus-age.cz/m-journal/marketing/uvod-do-marketingu/historie-marketingu___s299x381.html)

26. Prodejní koncepce. In: *ManagementMania.com* [online]. Wilmington (DE) 2011-2022, 21.10.2015 [cit. 13.02.2022]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/prodejni-koncepce>

27. *Similarweb: Official Measure of the Digital World* [online]. [cit. 2022-04-01]. Dostupné z: [https://pro.similarweb.com/#/digitalsuite/websiteanalysis/overview/website-performance/btlaesthetics.com,coolsculpting.com,cutera.com,cynosure.com,inmode.md.com/\\*/999/3m?webSource=Total](https://pro.similarweb.com/#/digitalsuite/websiteanalysis/overview/website-performance/btlaesthetics.com,coolsculpting.com,cutera.com,cynosure.com,inmode.md.com/*/999/3m?webSource=Total)

28. SKALA, Josef. Podniková strategie, základ pro řízení malých a středních podniků (MSP). *Ústav práva a právní vědy* [online]. 07.09.2016 [cit. 2022-04-17]. Dostupné z: <https://www.ustavprava.cz/blog/2016/09/podnikova-strategie-zaklad-pro-rizeni-malych-a-strednich-podniku-msp/>

29. Venus Concept. *The Venus Concept Story* [online]. [cit. 2022-04-02]. Dostupné z: <https://www.venusconcept.com/en-gl/about-us.htm>

30. Veřejný rejstřík a sbírka listin: Úplný výpis z obchodního rejstříku BTL Medical Technologies s.r.o., C 157389 vedená u Městského soudu v Praze. *eJustice* [online]. [cit. 2022-03-24]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=78842&typ=UPLNY>

31. Vrstvy produktu (marketingový mix). *Marketing Mind* [online]. [cit. 2022-04-22]. Dostupné z: <https://www.marketingmind.cz/vrstvy-produktu/>

32. Výrobní koncept (Product Concept). In: *ManagementMania.com* [online]. Wilmington (DE) 2011-2022, 29.10.2015 [cit. 13.02.2022]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/vyrobkova-koncepce>

33. WARNEROVÁ, Pavla. *Co je to greenwashing a jak si na něj dát pozor?* [online]. 8.7.2021 [cit. 2022-03-20]. Dostupné z: <https://zalepszivot.cz/co-je-to-greenwashing-a-jak-si-na-nej-dat-pozor/>

34. What are your 2021 resolutions?, 2020. *Statista* [online]. [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/378105/new-years-resolution/>

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Kontrast prodejní a marketingové koncepce .....	10
Obrázek 2: 4 prvky holistické marketingové koncepce .....	11
Obrázek 3: Jednoduchý popis vztahu mezi průmyslem a trhem .....	11
Obrázek 4: Model strategického myšlení .....	18
Obrázek 5: Provázanost mezi podnikovými strategiemi .....	21
Obrázek 6: Graf prostředí s vlivem na podnik.....	24
Obrázek 7: Produkty společnosti BTL Healthcare Technologies.....	32
Obrázek 9: Propagace přístroje – příspěvek s Megan Fox .....	35
Obrázek 8: Návrh stánku BTL pro AMWC Monaco 2022 .....	36
Obrázek 11: Inzerát kopie přístroje Emsculpt NEO.....	39
Obrázek 10: Inzerát kopie přístroje BTL.....	39
Obrázek 12: Porovnání propagačních materiálů "před a po" společnosti BTL a kopírující společnosti.....	40
Obrázek 13: E-mailová komunikace společnosti Cynosure .....	49
Obrázek 14: Statistika zobrazující odkud přišli návštěvníci webu BTL .....	53

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Rozdíl trhů B2C a B2B .....	12
Tabulka 2: Porovnání jednotlivých kritérií společnosti BTL a jejich konkurentů.....	43
Tabulka 3: Porovnání organického a placeného vyhledávání webů společností.....	45
Tabulka 4: SWOT analýza společnosti BTL.....	51
Tabulka 5: Matice IFAS a EFAS .....	52

## Seznam grafů

Graf 1: Návštěvnost domén na desktopových zařízeních (v tis.) .....	45
Graf 2: Znázornění výsledku SWOT analýzy na kartézské soustavě souřadnic.....	52

# Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Löffelmann Lukáš

V Praze dne: 25. 04. 2022

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis