



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Masarykův ústav vyšších studií
Katedra inženýrské pedagogiky

**Tvorba marketingového plánu pro podnik se zaměřením
na poskytování služeb**

**Creation of Marketing Plan
for Company providing services**

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku
Vedoucí práce: doc. Ing. Martin Zralý, CSc.

Michaela Králová

Praha 2015



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

studijní program: Ekonomika a management

studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku

akademický rok: 2014/2015

Jméno a příjmení studenta: Michaela Králová

Zadávací katedra: Katedra inženýrské pedagogiky

Téma bakalářské práce: Tvorba marketingového plánu pro podnik se zaměřením na poskytování služeb

Téma bakalářské práce v anglickém jazyce: Creation of Marketing Plan for Company Providing Services

Zásady pro vypracování:

Cíl bakalářské práce:

Cílem práce je aplikace marketingového mixu a dalších relevantních marketingových metod, postupů a technik, pro vytvoření marketingového plánu, který bude odpovídat podnikovému strategickému cíli, resp. požadavkům podniku (pokud podnik nemá strategický plán). Návrhu řešení budou předcházet potřebné interní i externí analýzy. Analýza i návrh budou vycházet z rešerše adekvátních pramenů.

Teoretická východiska BP:

Analýza a syntéza, marketingový mix 4P a 7P, matice SWOT, situační analýza, matice BMG, matice GE, metoda PESTLE, Porter-5 konkurenčních sil, metoda 7S-Mc-Kinsey, metoda hodnotového řetězce, teorie marketingového plánu. V rámci bakalářské práce budou využity zejména tyto metody výzkumu: dotazníky, rozhovory a analýzy.

Pro splnění cíle BP je třeba splnit zejména tyto úkoly:

- analyzovat současnou situaci podniku
- navrhnout komunikační mix dané společnosti a vyhodnocování úspěšnosti jednotlivých nástrojů mixu
- navrhnout řešení pro oblast evidence a zpracování poptávek.

Bakalářská práce by měla naplnit tuto osnovu:

- Cíl, úkoly a obsah práce
- Charakteristika podniku
- Analýza současné situace v dané oblasti
- Relevantní teoretická východiska
- Návrh řešení
- Doporučení pro implementaci
- Shrnutí a zhodnocení výsledků.

Rozsah grafických prací: Dle potřeby a pokynů vedoucího bakalářské práce

Rozsah práce bez příloh: Dle předpokladu cca 30-50 stran

Základní odborná literatura:

KOTLER, Philip. *Marketing*. Praha: Grada, c2004, 855 s. ISBN 978-80-247-0513-2

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

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: distanční studijní opora*. Vyd. 1. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2006, 114 s. ISBN 80-724-8386-2

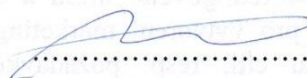
JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy: [strategie a trendy]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4

KUBÍČKOVÁ, Lea a Karel RAIS. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích: [strategie a trendy]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 133 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4564-0

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Martin Zralý, CSc.

**Podpis vedoucího
bakalářské práce:**



.....

Termín zadání práce: 5. prosince 2014

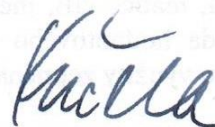
Termín odevzdání práce: 5. května 2015

L.S.



.....

Ing. Bc. Pavel Andres, Ph.D.
vedoucí katedry inženýrské pedagogiky



.....

Prof. Ing. Vladimír Kučera, DrSc., Dr.h.c.
ředitel ústavu

V Praze dne 5. prosince 2014

**Podpis studenta stvrzující
přijetí zadání práce:**



.....

Vzor citačního záznamu

KRÁLOVÁ, Michaela. *Tvorba marketingového plánu pro podnik se zaměřením na poskytování služeb*. Praha: ČVUT 2015. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Katedra inženýrské pedagogiky.

Prohlášení

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

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění 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

podpis

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala panu doc. Ing. Martinu Zralému, CSc. za odborné vedení, cenné rady a připomínky, které mi pomohly zkompletovat tuto práci. Mé poděkování patří také všem zúčastněným, kteří se podíleli na výzkumné části mé práce a v neposlední řadě svým rodičům.

Abstrakt

V mé bakalářské práci zabývající se tématem „Tvorba marketingového plánu pro podnik se zaměřením na poskytování služeb“ jsem se zaměřila na problematiku tvorby marketingového plánu a marketingového plánování v konkrétním podniku, jehož primární činností je poskytování služeb na reálném trhu.

Bakalářská práce se skládá ze dvou částí. V teoretické části se zaměřuji především na teorii marketingu, jeho strukturu v oblasti řízení a plánování. V rámci teoretické části jsem se také zaměřila na hlubší strukturu marketingových nástrojů, a to konkrétně na marketingový a komunikační mix. Další část bakalářské práce je zaměřena na konkrétní podnik, který jsem pro potřeby této práce analyzovala pomocí situační analýzy, analýzy portfolia, současného marketingového plánu, tržních podílů podniku, pomocí SWOT analýzy a v neposlední řadě pomocí dotazníkového šetření a strukturovaných rozhovorů. Podpora vedení podniku mi byla vyjádřena prostřednictvím volného přístupu do interních dokumentů podniku, které jsem využívala převážně při analýze současné situace podniku.

Cílem této práce bylo vytvořit marketingový plán podniku, analyzovat současnou situaci podniku, navrhnout konkrétní podobu komunikačního mixu daného podniku vč. vyhodnocování úspěšnosti jednotlivých nástrojů mixu dále a konečně navrhnout řešení pro oblast evidence a zpracování poptávek. Na základě zjištěných výstupů této práce bylo podniku, ve kterém jsem prováděla výzkum, bylo podniku dodáno doporučení pro tvorbu konkrétní podoby marketingového plánu obsahující návrh komunikačního mixu vč. vyhodnocování úspěšnosti jednotlivých nástrojů a dále byl podniku doporučen návrh pro evidenci a zpracování poptávek.

Klíčová slova

Marketing, plánování, trh, poptávka, zákazníci, komunikační mix

Abstract

In my bachelor thesis „Marketing plan creation for the company providing services“ I have been dealing with the question of marketing plan creation as well as marketing planning in real company providing services on the estate market.

My bacheloer thesis is devided in two parts. The first part is being focused on the marketing theory - the hole structure and theory of marketing planning. In this part of the thesis I have focused on deeper investigation of the structure of the marketing and its instruments. The most imporatan instruments were for me the marketing and communication strategy.

The next part of the thesis was the part of practical application of the created marketing plan for the company. I analyzed the company problems through many types of marketing analysis for example: portfolio analysis, market analysis and so on. I also worked with questionnaires and talks with employees of the company.

The main goal was to create a marketing plan for the estate company. I also had to meet targets in the form of the proposals of communication strategy and the recording of demands.

Than I had to suggest evaluation tools for both targets above.

On the basis of my suggestions, I recommended to company the application of mine marketing plan or some of the things included in the plan.

Key words

Marketing, planning, market, demand, customers, communication strategy

Obsah

Úvod	9
1. Cíl, úkoly a obsah práce	10
2. Charakteristika podniku.....	11
3. Analýza současné situace v podniku	12
3.1. Metody získávání dat	12
3.1.1. Analýza dokumentů.....	12
3.1.2. Dotazníkové šetření	12
3.1.3. Strukturovaný rozhovor.....	12
3.2. Situační analýza	13
3.3. SWOT analýza	20
3.4. Analýza portfolia	23
3.5. Analýza současného marketingového plánu.....	27
3.6. Analýza tržních podílů.....	30
3.7. Rozbor strukturovaných rozhovorů	33
3.8. Rozbor a prezentace výsledků z dotazování zaměstnanců	35
4. Relevantní teoretická východiska	38
4.1. Marketing.....	38
4.1.1. Vývoj marketingu z hlediska marketingových koncepcí	38
4.1.2. Služby v marketingu.....	39
4.2. Marketingové řízení	40
4.2.1. Strategický a taktický marketing	41
4.3. Marketingový mix 4P a 7P	41
4.4. Komunikační mix	45
4.5. Marketingové plánování	48
4.5.1. Vize a poslání podniku	49
4.5.2. Podnikové cíle	49
4.5.3. Analyzování.....	49
4.5.4. Strategie podniku.....	51
4.5.5. Spuštění marketingového plánu a kontrolní činnosti	52
5. Návrh řešení	53
5.1. Vize a poslání podniku	53
5.2. Cílové segmenty zákazníků	54

5.3.	Marketingové cíle a strategie podniku.....	56
5.4.	Návrh komunikačního mixu	58
5.5.	Návrh evidence a zpracování poptávek	65
5.6.	Rozpočet a časový harmonogram	67
6.	Doporučení pro implementaci	69
6.1.	Postup implementace marketingového plánu	69
7.	Shrnutí a zhodnocení výsledků.....	71
Seznam použité literatury		74
Seznam internetových zdrojů		76
Seznam obrázků z webu		76
Seznam obrázků		77
Seznam tabulek		77
Seznam grafů.....		78
Seznam příloh.....		78
Evidence výpůjček		96

Úvod

V současné době je trh zaplavován stále větším množstvím subjektů, které si navzájem konkurují a mají společný cíl – přežít a udržet se v tomto rychle se rozvíjejícím prostředí.

V dnešním konkurenčním prostředí se nelze spoléhat pouze na vlastnosti a charakter nabízených produktů, ale je zapotřebí vyvinout veškeré úsilí, aby byly podniky schopny nejen přežít ale uchovávat hodnotu svých produktů, které nabízejí, a získávat věrné zákazníky.

Řešení této problematiky se nabízí v podobě využívání marketingového řízení a plánování a s tím související tvorba marketingových plánů. Mezinárodní společnosti nebo korporace dnes považují marketing za běžnou součást organizační struktury a rozpočtové politiky. Právě marketing nás, běžné konzumenty, nejvíce ovlivňuje. Reguluje naše touhy, potřeby nedostatku i zdroje. Marketing je tou hlavní pohnutkou, která dokáže zákazníky donutit k tomu, aby se dobrovolně rozhodli a koupili. A věřte nebo ne, některé podniky marketingu stále nedůvěřují a považují jej pouze za zbytečný a příliš nákladný. Přesto však tyto podniky touží po tom samém – přesvědčit nás zákazníky, abychom u nich nakupovali a vraceli se. A právě tyto subjekty je nutné seznámit s širší problematikou marketingu, vysvětlit jim výhody jeho používání v praxi, poukázat na možnosti, které takovým podnikům pomohou v jejich rozvoji a v navazování kontaktů se zákazníky.

Marketing je odvětví, které dokáže produkty vyzdvihnout, zákazníky přilákat, udržet a především dokáže vytvořit kladné výsledky ve finančním hospodaření.

1. Cíl, úkoly a obsah práce

Cílem této bakalářské práce je tvorba marketingového plánu pro podnik se zaměřením na poskytování služeb. Tvorbě marketingového plánu předcházela tři druhy šetření. Tato šetření byla provedena za účelem získání pokladů a podstatných informací o fungování konkrétního podniku. Prvním způsobem jsem současnou situaci podniku analyzovala pomocí interní dokumentace podniku a osobní konzultace se zaměstnanci. Druhé šetření bylo provedeno na základě rozhovorů s vedoucím pracovníkem a majitelem podniku. Třetí způsob šetření byl proveden pomocí dotazníků, přičemž skupinu respondentů tvořili zaměstnanci podniku.

V rámci bakalářské práce na téma Tvorba marketingového plánu pro podnik se zaměřením na poskytování služeb jsem si stanovila následující úkoly:

- Analyzovat současnou situaci podniku.
- Navrhnout komunikační mix daného podniku a vyhodnocování úspěšnosti jednotlivých nástrojů mixu.
- Navrhnout řešení pro oblast evidence a zpracování poptávek.

Analýzy současné situace podniku jsem se rozhodla provést několika odlišnými způsoby, a to analýzou dokumentace podniku, strukturovaných rozhovorů a dotazníků. Takový rozsah analyzování mi zajistil objektivní informace o aktuální situaci podniku z několika úhlů pohledu. Podklady pro analyzování podniku jsem získala od majitele podniku, vedoucích středisek a zaměstnanců. Zároveň jsem analýzy prováděla i sama, tudíž jsem získala kompletní náhled na podnik potřebný pro sestavení vhodného marketingového plánu.

V rámci tvorby marketingového plánu jsem se také rozhodla navrhnout komunikační mix podniku, jelikož podnik v komunikaci se zákazníky spíše zaostává a v případě některých nástrojů, které využívá, nevyhodnocuje jejich úspěšnost. Návrh komunikačního mixu podniku pomáhá určit vhodné komunikační nástroje a zároveň jejich vyhodnocení úspěšnosti.

Marketingový plán obsahuje návrh nástroje pro evidenci a zpracování příchozích poptávek. Navržení tohoto nástroje jsem si stanovila proto, jelikož podnik své poptávky nijak neeviduje a nelze je tak ani zpětně analyzovat. Navržený nástroj slouží nejen pro evidenci příchozích poptávek, ale zároveň nabízí různé možnosti analýz a kvantifikace získaných dat.

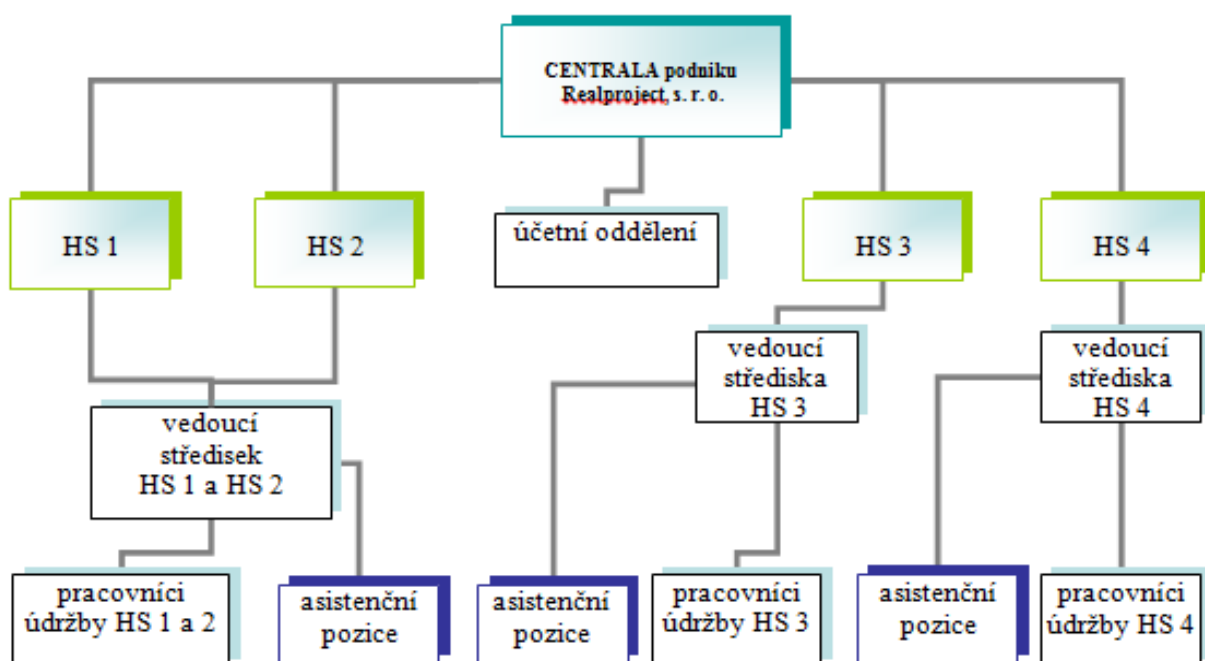
2. Charakteristika podniku

Bakalářská práce je aplikována na soukromý rodinný podnik, jehož historie spadá do roku 1995. Vzhledem k silně konkurenčnímu prostředí, ve kterém se podnik pohybuje, bude v celém průběhu této práce jeho název smyšlený. Ve spojitosti s názvem podniku se bude používat fiktivní jméno podniku, a to Realprojekt, s. r. o. (dále jen „Realprojekt“).

Realprojekt nabízí profesionální přístup v oblasti pronajímání vlastního nemovitého majetku. Podnik vlastní celkem čtyři komerční areály nacházející se na území města Prahy a Brna. Pronájmy zahrnují kanceláře, výrobní plochy, sklady, haly a jiné prostory. Chod podniku zajišťuje 17 zaměstnanců, z nichž někteří jsou členové rodiny, která podnik vlastní.

Výkonnost podniku je dlouhodobě stabilní. Podnik generuje každý rok zisky převyšující částku 15 mil. Kč. Obrat podniku se dlouhodobě pohybuje kolem 60 mil. Kč. Podrobná analýza výkonnostních ukazatelů podniku je součástí oddílu 3.2. - Situační analýzy podniku.

Organizační struktura podniku se dělí na 4 hospodářská střediska a centrálu, kterou zastiňují majitelé podniku ve funkci jednatelů a jim podřízené účetní oddělení. Za ekonomický i technický chod každého střediska je zodpovědný vedoucí pracovník, který je nadřízený asistenčnímu pracovníkovi a pracovníkům, zodpovědným za údržbu areálu. Ve struktuře chybí zařazení pozice marketingového pracovníka. Tato pozice nepatří mezi stálá pracovní místa, tudíž nezaujímá pevnou pozici v rámci organizační struktury podniku.



Obrázek 1: Organizační struktura podniku Realprojekt, zdroj: vlastní

3. Analýza současné situace v podniku

3.1. Metody získávání dat

V rámci bakalářské práce jsem využila tři výzkumné metody z oblasti kvalitativního a kvantitativního šetření. V prvním výzkumu jsem získala informace pomocí analyzování dokumentů podniku. Ve druhé části výzkumu jsem využila metodu šetření pomocí dotazníků. Ve třetím šetření jsem informace získala pomocí strukturovaných rozhovorů, které byly vedeny s vedoucím pracovníkem a majitelem podniku Realprojekt, s. r. o.

3.1.1. Analýza dokumentů

Pro získání informací z vybraného podniku mi byl umožněn neomezený přístup do interních podnikových dokumentů. Jednotlivé dokumenty jsem analyzovala, přičemž výsledky svých analýz jsem využila ke zpracování praktické části této bakalářské práce. Metoda kvalitativního šetření pomocí analýzy dokumentů byla pro mé účely tou nejvhodnější variantou.

3.1.2. Dotazníkové šetření

Pro získání informací od zaměstnanců podniku jsem zvolila metodu kvantitativního šetření pomocí dotazníků, které obsahovaly 4 okruhy otevřených otázek, jejichž zodpovězení tvořilo podklady pro sestavení SWOT analýzy podniku.

Dotazník jsem vytvořila pomocí serveru www.survio.cz. Respondenti byli osloveni a požádáni o vyplnění dotazníků osobně a přímou elektronickou poštou. Respondenty jsem seznámila se základními informacemi o dotazníku a záměrech zpracování odpovědí. Respondenti byli předem informováni o tom, že je dotazník anonymní, tudíž je vypovídací hodnota dotazníků vysoká. Dotazník je součástí této práce v příloze 1.

3.1.3. Strukturovaný rozhovor

Metodu strukturovaného rozhovoru jsem zvolila proto, abych od respondentů obdržela kvalitní a reálné informace týkající se dané problematiky v podniku.

Rozhovory byly v podniku vedeny s vedoucím pracovníkem a majitelem podniku. Cílem rozhovorů bylo získat informace z oblasti marketingového řízení a plánování podniku z hlediska dvou pohledů od obou respondentů. Opisy rozhovorů jsou součástí této práce v příloze 2. Šetření pomocí rozhovorů bylo provedeno v březnu 2015 v sídle podniku.

3.2. Situační analýza

Situační analýza zkoumá externí faktory i interní faktory podniku. Tento postup zkoumání zmínila autorka paní Blažková ve své publikaci Marketingové řízení a plánování. (Blažková, 2007, s. 43) Cílem situační analýzy je získání veškerých informací z oblastí vnitřního i vnějšího okolí podniku, které jej mohly v rámci působení ovlivnit.

Podklady pro tvorbu situační analýzy tvořily interních dokumenty podniku a informace získané na základě osobních konzultací se zaměstnanci.

ANALÝZA EXTERNÍCH FAKTORŮ PODNIKU

Politické informace

Vedení podniku Realprojekt sleduje z hlediska politických informací převážně daňovou politiku měnící se v důsledku volebních aktivit. Velký vliv na investiční strategie podniku mají též vládní rozhodnutí z oblasti daňových reforem. Neustálé změny spojené s nástupem nových vlád ovlivňují v podniku míru školení vlastních zaměstnanců z důvodu nově zavedených zákonů. Se změnami zákonů a jejich účtováním souvisí i povinné přeinstalace podnikového účetního systému, který se musí shodovat se schválenými novelami.

Demografické informace

Realprojekt demografické informace nesleduje. Výjimkou může být situace, když podnik uvažoval o koupi bytového domu jako investičního projektu. V rámci investičního plánování byly uvažovány demografické informace typu demografické křivky.

Ekonomické informace

Podnik sleduje ekonomickou situaci v podobě sledování pohybu HDP a inflace. Analýzám pohybu ukazatele HDP pak podnik přizpůsobuje finanční řízení podniku z hlediska výdajů - např. v období ekonomické krize podnik omezil výdaje na investiční projekty.

Vedení a zaměstnanci podniku též sledují pohyb cenové hladiny plynu a elektrické energie, jelikož ceny médií tvoří významnou nákladovou položkou podniku. Realprojekt nakupuje plyn na spotovém trhu.

Technické informace

Podnik pravidelně sleduje informace z oblasti techniky a vývoje technologií, a to převážně z investičních důvodů. Některé druhy inovačních produktů mohou znatelně ovlivnit chod a náklady provozu budov. Mezi tyto faktory patří např. inovace zateplování budov, kotlů a solárních elektráren.

Přírodní informace

Realprojekt sleduje přírodní informace velmi podrobně. Hodnotí převážně křivky ze zimních období, které se zohledňují při tvorbě ročních finančních plánů. Podnik sleduje trendy počasí v rámci zimních měsíců, ale i výskyty přírodních události jako jsou např. povodně. Tato data ovlivňují podnik z hlediska posílení rozsahu krytí pojistných smluv.

Trhy a odvětví

Realprojekt se pohybuje na dvou různých trzích. Podnik se primárně pohybuje na reálním trhu a také na energetickém trhu, kde nakupuje plyn. V rámci odvětví sleduje Realprojekt informace z oblasti stavebnictví a energetiky.

Dodavatelé

Realprojekt má asi 10 dodavatelů. Dodavatelé zajišťují přívod médií, poskytují servis a údržbu technického vybavení, úklid, recepční služby, ostrahu, telefonní služby, internetové služby, svoz odpadu a oblast bezpečnosti práce. Podnik sleduje pohyb cenových hladin hodinových sazeb a kvalitu služeb dodavatelů, která je pro výběr dodavatele rozhodující.

Zákazníci

Podnik sleduje fluktuaci, platební schopnost, vyjednávací přístup a rozvoj svých zákazníků. Z hlediska interních informací vztahujících k jednotlivým klientům podnik sleduje ekonomickou situaci segmentu, ve kterém se daný zákazník pohybuje, případně jejich odběry elektrické energie a vody v rámci pronajatých prostor.

Cílové trhy, segmenty

Cílové segmenty se v oblasti realit určují na základě kvality nabízených prostor. Realprojekt nabízí kanceláře, sklady či jiné plochy odlišné kvality, tudíž může oslovit širší klientelu poptávající průměrné kancelářské či jiné manipulační prostory, i velmi kvalitní kancelářské prostory disponující strategickou geografickou polohou v centru města.

ANALÝZA INTERNÍCH FAKTORŮ PODNIKU

Produkt

Primárním produktem podniku Realprojekt je pronájem prostor což jsou kanceláře, sklady či prostory vhodné pro drobnou výrobu a haly. Cenová hladina pronájmů se odvíjí od charakteristik jednotlivých středisek. Ceny zahrnují standardní služby a služby příplatkové.

Standardní služby za pronájem prostor zahrnují:

- poskytování běžné spotřeby médií (elektrický proud, plyn, voda),
- úklid společných prostor,
- svozu odpadu,
- recepční služby vč. ostrahy,
- úprava prostor před nástupem nájemníků (malování, pořízení nových kobereců, úklid),
- wifi připojení (pouze v HS 3).

Příplatkové služby za pronájem prostor zahrnují:

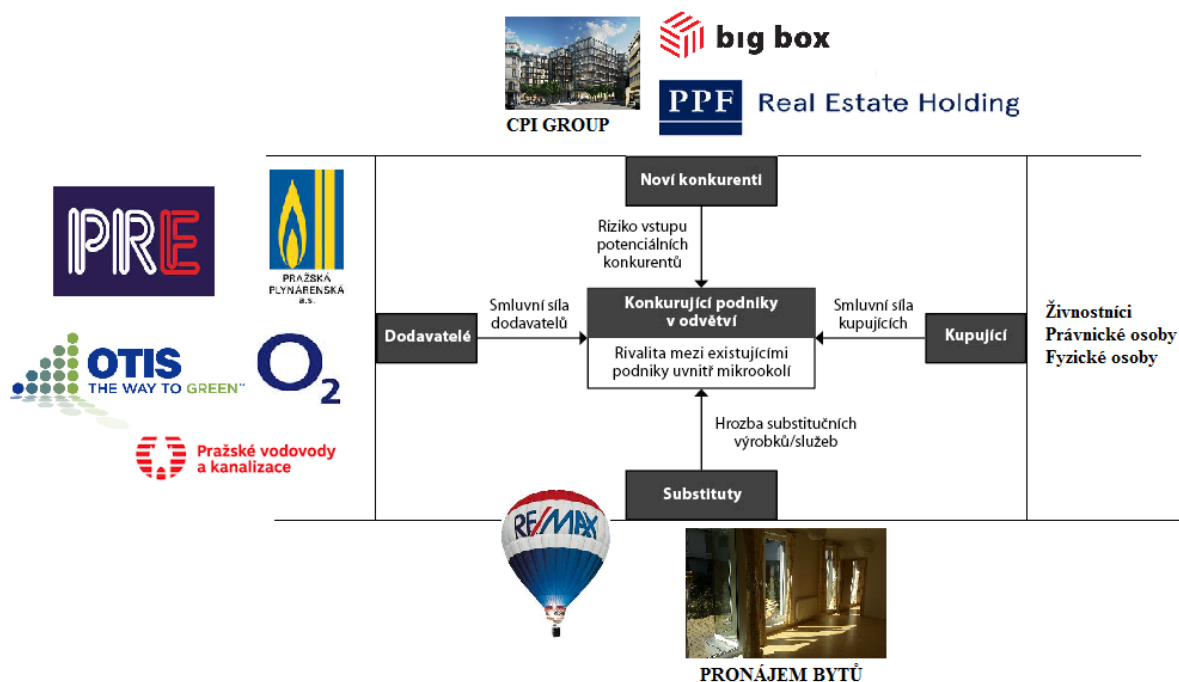
- přefakturace médií při nadměrném odběru (na základě vlastních měřičů),
- úklid vnitřních pronajatých prostor,
- parkování v rámci soukromého parkoviště v rámci hospodářského střediska,
- úprava prostor na základě individuálních požadavků klienta,
 - v některých případech hradí pouze podnik
 - hradí pouze klient
 - hradí podnik a klient v předem domluveném poměru
- internetové připojení.

Konkurenční výhody

Mezi konkurenční výhody podniku patří: vyvážená provázanost nabídky služeb s konkurenceschopnou cenou - úroveň prostor a standardních doplňkových služeb (recepční služby, vzhled prostor, individuální přístup k zákazníkům) a flexibilita v oblasti délky nájmu.

Níže uvedený Porterův model uvádí faktory, které ovlivňují podnik Relprojekt v rámci pěti oblastí. Model poukazuje na dodavatele (energetické společnosti), kteří mají velký vliv na podnik z hlediska nákladů. Zároveň model poukazuje na vliv nově vstupující konkurence na trh v podobě realitních „gigantů“. Ti vstupují na trh s novými prostory k pronájmu poskytující nadstandardní vybavení obsažené již v základní nabídce. Důležité jsou také substituty pronájmů, za které lze považovat např. pronájem bytů - levnější variantu pronájmu plnící obdobné funkce. (viz. Obrázek č. 2)

Porterův model 5 konkurenčních sil podniku Realprojekt



Obrázek 2: Porterův model podniku Realprojekt, zdroj: volně převzaté (TUTOR2U)

Výkonnost podniku

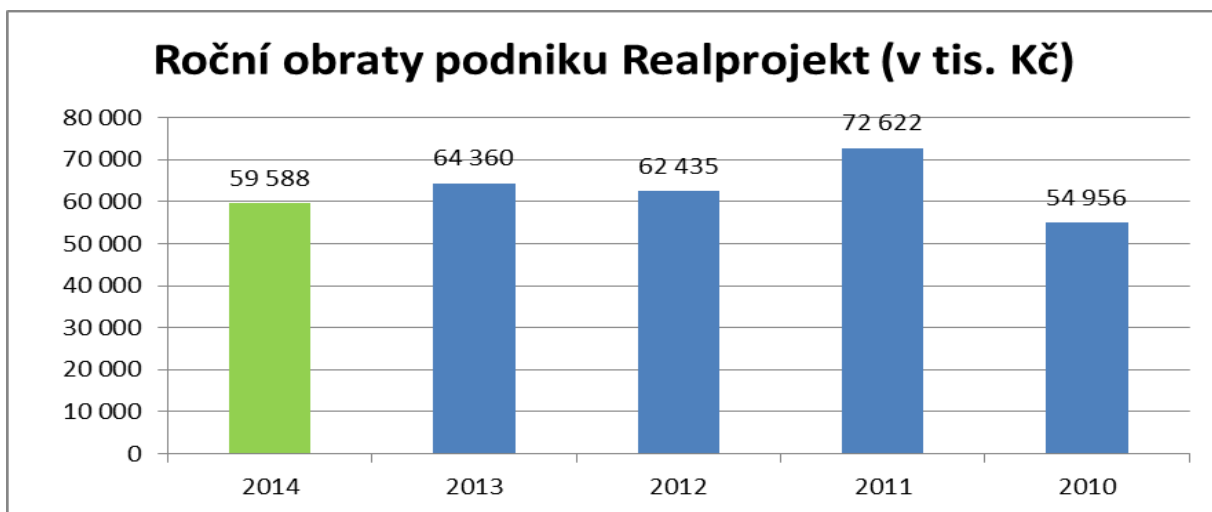
Realprojekt sleduje svou výkonnost prostřednictvím ročních finančních plánů. Pravidelně se sleduje cash-flow (denně, měsíčně) a výsledky hospodaření (půlroční, roční). Dále podnik sleduje svou výkonnost na základě porovnání s jinými aktivy na trhu - státní dluhopisy, úrokové sazby bankovních účtů či bezpečné investiční projekty.

Grafy 1 a 2 znázorňují grafická vyjádření základních výkonnostních ukazatelů podniku za posledních 5 let. Graf 3 poukazuje na výši nákladů a výnosů podniku v posledních třech letech působení podniku, s tím, že je zároveň znázorněna hladina nákladů vynaložených na marketing. Tabulka č. 1 uvádí výpočet reálné výkonnosti podniku pro rok 2014.

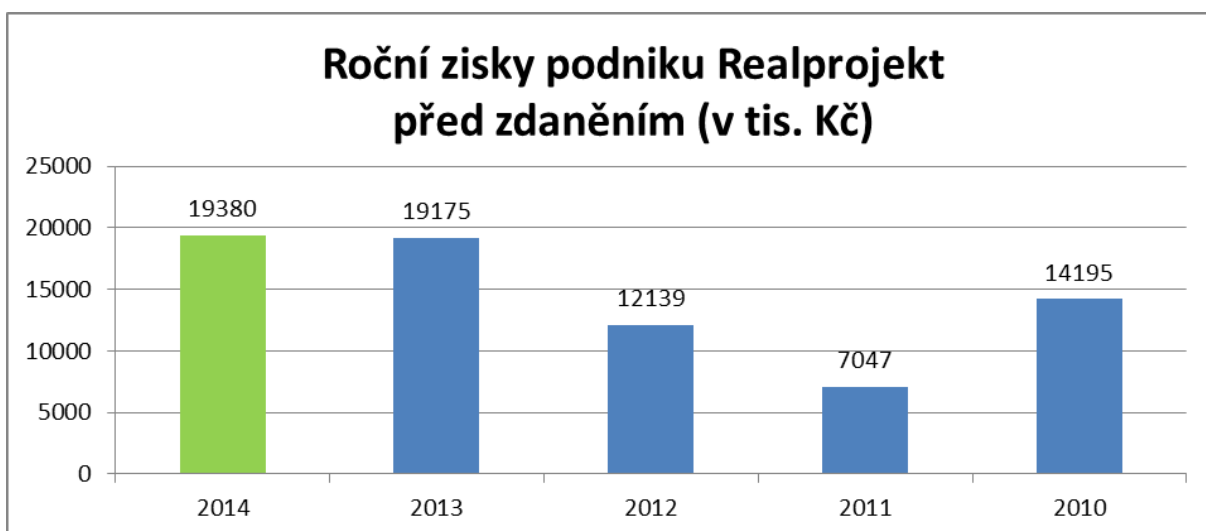
Výkonnost podniku Realprojekt	=	čistý zisk bez odpisů hodnota podniku ¹	X	100
	=	$\frac{18\,000\,000}{439\,000\,000}$	X	100
	=	4,10 %		

Tabulka 1: Výpočet výkonnosti podniku

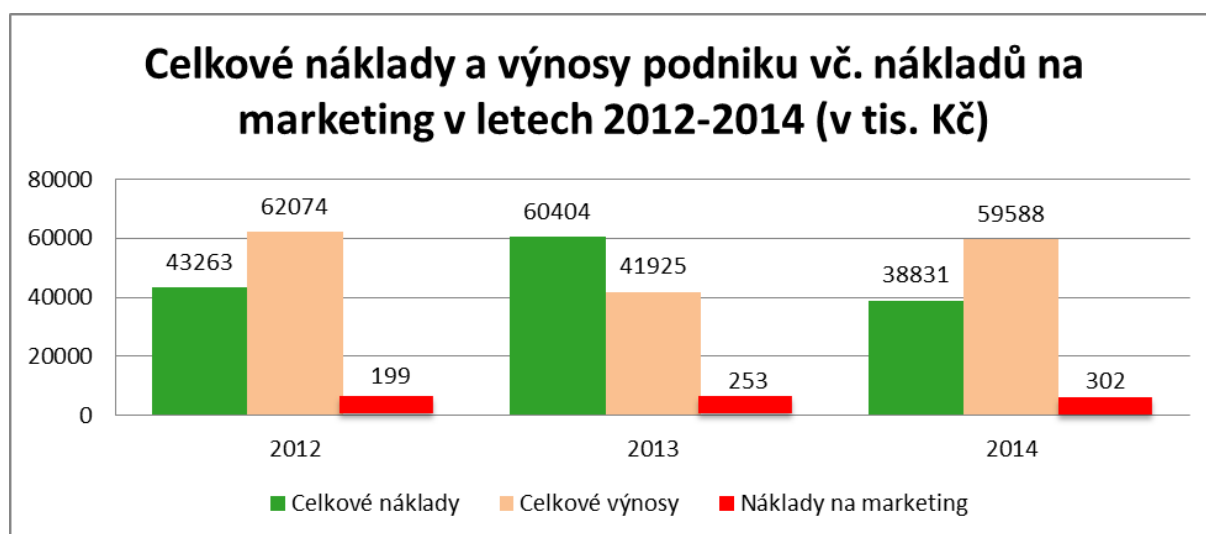
¹ Hodnota podniku byla stanovena na základě reálného tržního odhadu, který si podnik nechal vytvořit v roce 2014



Graf 1: Roční obraty podniku Realprojekt, zdroj: vlastní



Graf 2: Roční zisky před zdaněním podniku Realprojekt, zdroj: vlastní



Graf 3: Celkové náklady a výnosy podniku Realprojekt, zdroj: vlastní

Zaměstnanci podniku

V roce 2014 měl podnik Realprojekt celkem 17 zaměstnanců, z čehož 3 zaměstnanci jsou zaměstnáni na základě živnostenského oprávnění. Nejdůležitější činnosti v podniku provádějí jednatelé, účetní oddělení a vedoucí HS, kteří jsou zodpovědní za finanční výsledky. Pracovní pozice vedoucích HS jsou finančně velmi kvalitně ohodnocené - fixní mzdou a variabilní složkou odvíjející se od dosažených výsledků.

Základní informace o zaměstnancích podniku je v tabulce 2. ČSÚ² uvádí, že ke dni 4. 12. 2014 byla průměrná výše hrubé mzdy v ČR ve výši 25 219 Kč. Průměrná hrubá mzda v podniku Realprojekt byla v roce 2013 ve výši 18 646 Kč. To naznačuje, že hrubé mzdy jsou v podniku pod úrovní průměrných hrubých mezd v rámci ČR.

Zaměstnanec	Délka zaměstnání (v letech)	Roční hrubá mzda (v Kč)	Průměrná mzda (v Kč/hod.)	Vzdělání
A	16	279 877	134	H
B	15	119 837	57	L
C	32	238 147	114	K
E	13	180 475	86	K
F	12	262 790	126	H
G	6	207 864	100	M
H	6	120 221	58	M
I	3	192 326	92	K
J	3	356 465	171	M
K	4,5	229 211	110	H
L	2	236 969	113	H
M	2	252 840	121	L
N	3	228 168	109	H
O	3	227 358	109	M
Ukazatele (průměrné hodnoty)				
roční hrubá mzda	223 753 Kč			
měsíční mzda	18 646 Kč			
hodinová mzda	107 Kč/hod.			
doba trvání zaměstnání	7,08 let			

Tabulka 2: Informace o zaměstnancích podniku Realprojekt, zdroj: vlastní

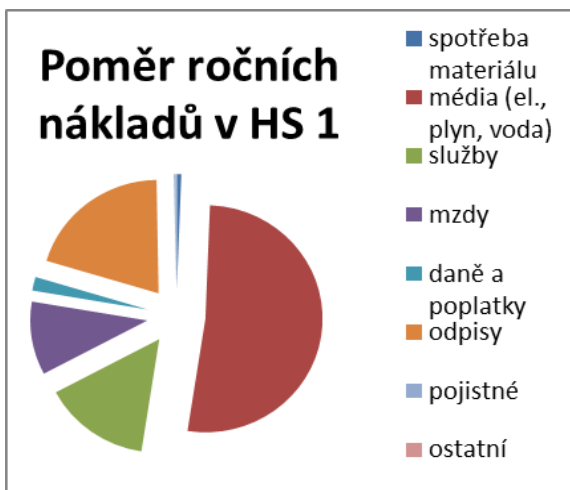
Vysvětlivky zkratk ve sloupci "Vzdělání" (maximální dosažené)	
H	střední odborné vzdělání s výučním listem
K	úplné střední všeobecné vzdělání
L	úplné střední odborné vzdělání s vyučením i maturitou
M	úplné střední odborné vzdělání s maturitou, bez vyučení

Tabulka 3: Vysvětlivky k tabulce 2, zdroj: vlastní

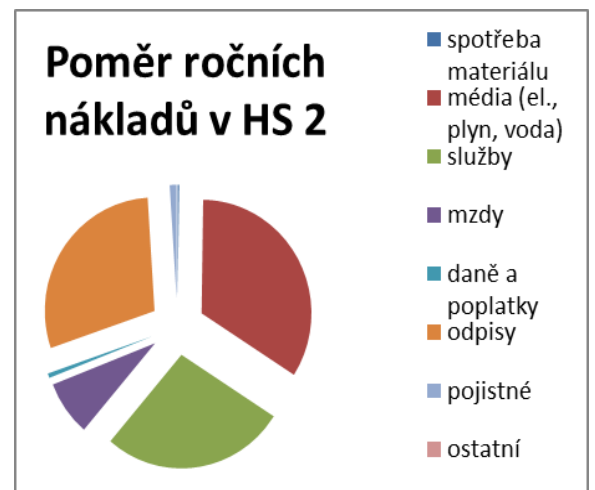
² Zkratka ČSÚ označuje Český statistický úřad

Nákladová pozice podniku

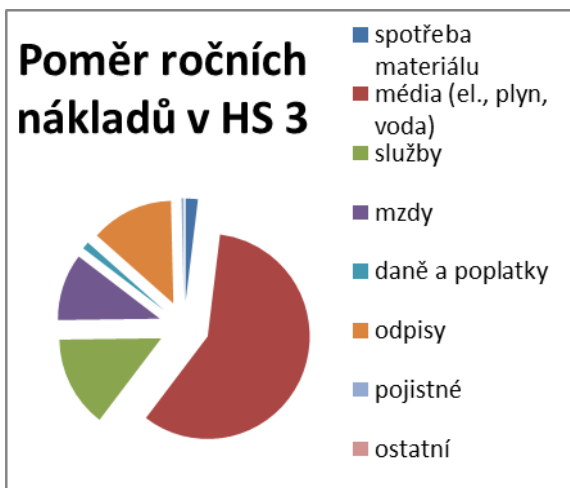
Veškeré náklady podniku jsou dlouhodobě snižovány na minimum. Vzhledem k velikosti podniku se vedení v posledních několika letech zaměřilo na vyhledávání alternativ, které by umožnily jakéhokoliv snížení nákladových položek na minimum. Mezi úspěšně realizované projekty z oblasti úspor v nákladových položkách podnik řadí: solární elektrárny, eliminace trafostanic, zateplení budov, absence recepčních služeb v rámci hospodářského střediska 3 a nákup plynu na burze.



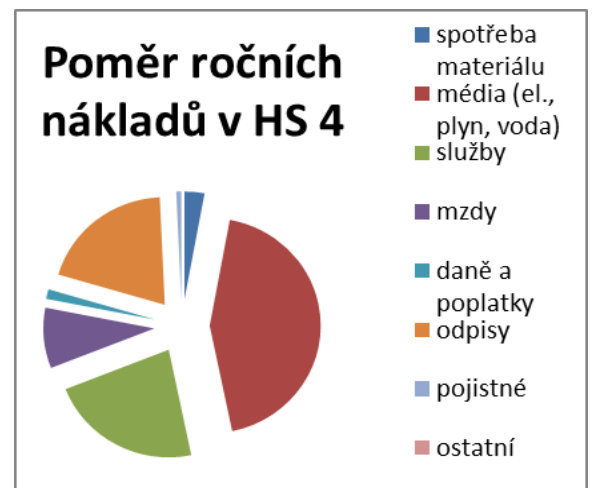
Graf 4: Poměr ročních nákladů v HS 1, zdroj: vlastní



Graf 5: Poměr ročních nákladů v HS 2, zdroj: vlastní



Graf 6: Poměr ročních nákladů v HS 3, zdroj: vlastní



Graf 7: Poměr ročních nákladů v HS 4, zdroj: vlastní

3.3. SWOT analýza

SWOT analýza podniku Realprojekt byla sestavena na základě dvou hodnocení. První hodnocení bylo sestaveno pomocí anonymního dotazníkového šetření, jehož respondenti byli zaměstnanci podniku a jeho majitelé. Dotazník je součástí přílohy 1. Druhé hodnocení je sestaveno z pohledu autorky této práce. Níže uvedená SWOT analýza již uvádí úplné shrnutí obou hodnocení.

Silné stránky podniku

- seriózní jednání, platební jistota, spolehlivost
- individuální přístup k zaměstnancům i klientům
- příjemné pracovní prostředí, dodržování čistoty a standardu v soc. zázemí
- rychlost šíření informací podporována velikostí podniku
- rychlé a transparentní rozhodování ze strany majitelů
- vysoká efektivita v oblasti řízení nákladů, strategického rozhodování
- finanční stabilita, nulové závazky
- konzervativní majitelé s motivujícím přístupem
- kvalitní majitelé podniku, silné „know-how“, dobrá konkurenceschopnost
- tradiční podnik s dlouholetou historií
- minimální fluktuace zaměstnanců, funkční organizační struktura
- kvalitní péče o portfolium nabídky – investice
- umístění centrály podniku

Slabé stránky podniku

- podnik svým běžným zaměstnancům neposkytuje bonusy, odměny ani příspěvky (odměny náleží pouze obchodníkům)
- křehká organizační struktura – rodinný podnik – ovlivnění v rozhodování
- příliš konzervativní majitelé podniku
- absence marketingu
- slabá aktivita v oblasti strategického plánování a řízení
- příliš svázané vedení podniku – minimální inovace ke zkvalitnění nabídky
- pomlouvání mezi zaměstnanci na pracovišti

- občasná nedůslednost zaměstnanců při plnění a dodržování pravidel a pokynů
- malý podnik – nenabízí kariérní růst – nenabízí sebevzdělání – omezený přístup ke kvalitním lidským zdrojům
- přílišná uzařenost podniku – nepřijímají se vnější vlivy a zkušenosti
- zastarávání majetku v rámci portfolia nabídky
- investice jsou směřované spíše do udržovacích činností než do inovací
- komunikace na pracovišti
- malý zájem o zkvalitňování pracovního prostředí
- pomalé reakce na podněty trhu

Příležitosti

- růst trhu může podniku nabídnout mnoho příležitostí
- aplikace marketigových aktivit
- možnost okamžitého investování
- podpora ze strany státu
- strategické rozmístění areálů
- inovace některých nemovitostí může podpořit příchod nových klientů
- kvalitní lidské zdroje mohou podnik pozvednout

Hrozby

- výše pohledávek
- konkurence, malá poptávka
- ekonomická krize
- zatěžování ze strany státu
- neschopnost podniku zaujmout kvalitní lidské zdroje
- ztráta důvěry v zaměstnance
- neschopnost majitelů podniku určovat směr v závislosti na tržních změnách
- malá flexibilita majitelů podniku, neochota riskovat
- nerozhodnost vedení podniku – podnik vedou 2 majitelé - bratři
- narůstající přetlak volných finančních prostředků

Shrnutí výsledků SWOT analýzy

Ze SWOT analýzy vyplývá převaha slabých stránek podniku v podobě několika základních faktorů jako absence marketingu, minimální investiční výdaje podniku do zkvalitnění stavu nemovitostí a neschopnost podniku získat kvalitní lidské zdroje vyplývající z velikosti podniku. Zároveň musím podotknout, že za slabou stránku podniku lze zcela jistě označit organizační struktura skládající se z rodinných příslušníků. Tuto slabou stránku označili i někteří respondenti. S tím, že je podnik rodinný, souvisí i další slabá stránka, a to závislost ostatních členů rodiny na hospodářských výsledcích podniku. Tento fakt se projevuje převážně ve velmi pomalém a příliš zkosnatělém jednání majitelů, což brzdí potenciální rozvoj podniku.

Ze silných stránek podniku je zapotřebí vyzdvihnout jeho finanční stabilitu a nulové závazky. Podnik má možnost kdykoliv realizovat jakékoliv investiční projekty. Velmi silnou stránkou podniku je jeho transparentnost z hlediska plateb i přístupu k široké i úzké veřejnosti. Silné stránky podniku jsou též zastoupeny samotnými majiteli podniku, kteří jsou kladně hodnoceni převážně za své korektní jednání a řízení podniku.

Z hlediska hrozeb jsou pro podnik nejpodstatnější pohledávky a finanční situace na trhu. Zároveň je pro podnik hrozba plynoucí ze státního řízení. Za hrozby lze též považovat neschopnost podniku hledání kvalitních lidských zdrojů na trhu práce.

Za příležitosti lze považovat aplikaci či implementaci takových činností, které podnik dosud nevyužívá. Může se jednat o marketing, inovace a investiční projekty do vlastních nemovitostí popř. aktivní zapojení vysoce odborných zaměstnanců nalezených na trhu práce. Příležitost vidí podnik i v možnosti okamžitého investování do jakýchkoliv nabídek, které trh poskytne.

3.4. Analýza portfolia



Obrázek 3: Mapa HS podniku, zdroj: vlastní

Realprojekt se z hlediska svého portfolia i organizační struktury rozděluje na hospodářská střediska (HS 1, HS 2, HS 3 a HS 4). Rozdělení na střediska se používá i v účetnictví.

Každé středisko zaštiťuje komerční areály nabízející prostory k pronájmu. Areály se skládají z hlavních budov popř. přílehlých objektů a pozemků. Řízení středisek značně ovlivňují finanční plány a směrnice, které upravují účetní postupy a standardizované procesy v podniku. Finanční plány zahrnují i plány investičních rozpočtů a konkrétní výčet naplánovaných investičních činností v rámci každého střediska.

Hospodářské středisko 1

Středisko se nalézá na okraji Prahy 9. Je tvořeno hlavní budovou a pěti dalšími objekty. Celková pronajimatelná plocha je 12 668 m². Středisko nabízí kancelářské prostory umístěné v hlavní budově a rozsáhlou nabídku skladových ploch, menších výrobních prostor, laboratoří a výrobní haly. Variabilní nabídka rozměrů prostor v rozmezí od 20 m² do 2 500 m² poskytuje středisku široké zaměření na různé segmenty zákazníků. Středisko je strategicky umístěné, jelikož nabízí rychlé napojení na dálnici D1, D11 a R10 vedoucí na Mladou Boleslav.



Obrázek 4: HS1 – okolí areálu



Obrázek 5: HS 1 – vnitřní prostory hlavní budovy

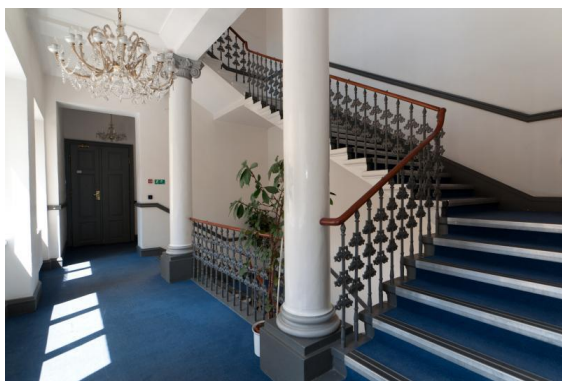
Hlavní budova je v dobrém původním stavu. Postupem času se však začíná projevovat morálního opotřebení jejího vybavení, které je zjevné na stavu vnitřních prostor vč. původního vybavení. Ukázkou vnitřních i vnějších ploch obsahuje Obrázek 4 a 5.

Technické a sociální vybavení budovy nabízí jednoduché zázemí v podobě prostorných původních výtahů, nájezdových ramp pro nákladní vozy, přístup menším nákladním vozům do skladových prostor a strategické příjezdové cesty, jež vedou kolem celého areálu. Velkou výhodou areálu je oplocené hlídané parkoviště, kantýna (s omezeným provozem) a centrální recepce. Hlavní budova postrádá kuchyňské linky pro klienty, kuřácké zóny a společenské prostory. Budova též nenabízí potravinové ani nápojové automaty, což lze považovat za značnou nevýhodu v návaznosti na omezený provoz kantýny. Klienti ani návštěvníci tak po ukončení otevírací doby kantýny nemají možnost zakoupení základních nápojů jako je perlivá voda ani jednoduchých potravin v podobě sušenek či sendvičů.

Hospodářské středisko 2

Středisko 2 se nachází v centru Prahy 1. Tvoří ho dvě historické budovy, z nichž obě nabízejí kancelářské prostory s rozměry od 20 m² do 400 m². Celková plocha k pronájmu je 3 645 m². Ve vnitrobloku jsou k dispozici parkovací plochy v omezeném počtu.

První budova nabízí k pronájmu tradiční historické prostory propojené centrálním schodištěm a výtahem (Obrázek 6). V rámci této budovy jsou klientům pronajímány jednotlivé kanceláře (Obrázek 7) i menší kancelářské celky. Klienti mají k dispozici vlastní sociální zázemí v podobě nových kuchyňských linek a oddělených toalet.

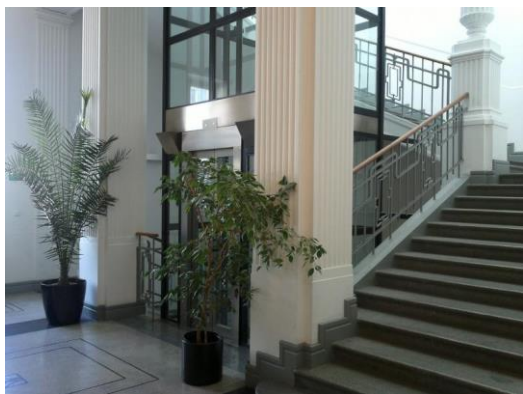


Obrázek 6: HS 2 - prostory v přední budově, zdroj: vlastní



Obrázek 7: HS 2 - kanceláře v přední budově, zdroj: vlastní

Druhá budova je situována do vnitrobloku areálu. Budova disponuje menšími i rozsáhlými kancelářskými celky. Podlaží jsou propojena centrálním kamenným schodištěm a moderním skleněným výtahem. (Obrázek 8) Součástí budovy jsou mezonetové kancelářské celky ze skla a kovových materiálů. (Obrázek 9) Na každém podlaží najdeme kuchyňské linky a jednoduše zařízené společenské prostory. Klienti mají k dispozici jednací místnost. V budově chybí nápojové a potravinové automaty. Ačkoli je budova udržovaná, místy působí zastarale a opotřebeně. Výhodou areálu HS 2 je jeho poloha, parkoviště ve vnitrobloku, recepce a neomezený přístup klientům do kanceláří.



Obrázek 8: HS 2 - prostory v zadní budově, zdroj: vlastní



Obrázek 9: HS 2 - kancelářské celky v zadní budově, zdroj: vlastní

Hospodářské středisko 3

Středisko 3 se skládá z centrální budovy, soukromého parkoviště a přilehlých pozemků. Budova nabízí zcela zrekonstruované vnitřní i vnější prostory. (viz. Obrázek 10 a 11)

Celková pronajímatelná plocha střediska je 6 933 m². HS 3 nabízí k pronájmu malé kanceláře, kancelářské celky i skladové plochy umístěné v suterénu s vlastním vjezdem do suterénu.



Obrázek 10: HS 3 - společné prostory v budově, zdroj: vlastní

Obrázek 11: HS 3 - vstupní recepční prostory v budově, zdroj: vlastní

Klientům je k dispozici kvalitní sociální vybavení v podobě nových kuchyňských linek, oddělených toalet a upravených společenských zón. Kuřácké zóny jsou umístěné v rámci venkovních ploch popř. uzavřených kancelářských celků. K dispozici je zde bezdrátové wifi.

Nedostatkem budovy je absence restauračního zařízení a s tím související absence potravinových a nápojových automatů. Budova disponuje elektronickou recepcí neboli elektronicky řízeným vstupem do budovy. Budova je však volně přístupna přes zadní vchody, což lze považovat za nevýhodu společně s absencí jejího oplocení a fyzických recepčních služeb.

Hospodářské středisko 4

Středisko 4 se nachází v Brně. Tvoří jej prostorný komerční areál skládající se z jedenácti objektů. Celková pronajímatelná plocha areálu je 7 288 m². Areál má vynikající a rychlou dostupnost z dálnice Praha, Bratislava, Olomouc.

Dominantu areálu tvoří výšková administrativní budova nabízející kancelářské prostory, obchodní plochy v přízemním patře a reklamní plochy umístěné na fasádě a střeše budovy. V rámci ostatních objektů areálu jsou k pronájmu kancelářské prostory, výrobní hala, ubytovna, sklady, dílny a parkoviště. Tyto prostory nabízejí plochy od 10 m² až po 1 860 m².

Areál je v udržovaném původním stavu, ale dochází u něj ke zdatnému fyzickému i morálnímu opotřebení. Klienti areálu mají k dispozici stravovací zařízení umístěné v rámci výškové budovy. Areál disponuje základním sociálním zázemím, centrální recepcí, vrátnicí a soukromým parkovištěm.



Obrázek 12: HS 4 - areál a venkovní prostor k pronájmu, zdroj: vlastní



Obrázek 13: HS 4 - areál střediska a hlavní budova, zdroj: vlastní

3.5. Analýza současného marketingového plánu

Realprojekt se neřídí marketingovými plány, přesto provádí některé činnosti, které se oblasti marketingového plánování týkají. Veškeré činnosti prováděné v rámci podniku a týkající se marketingového plánu, jsou popsány níže v rámci jednotlivých sekcí.

Tržní výzkum, analýzy a STP

Podnik provádí výzkum konkurenčních cen, a to ve tříměsíčních intervalech. Výsledky provedených analýz jsou zohledněny při určování cen za jednotlivé prostory k pronájmu. Jiné analyzování trhu podnik neprovádí. Podnik je spíše pasivním pozorovatelem. Segmentaci, tržní zacílení a pozicování nejvíce ovlivňuje kvalita nabízených prostor, jejich umístění a nabídka doplňkových služeb. Podnik se nesoustředí na oslovení určitých segmentů, ani nevytváří žádné kampaně, které by se na jednotlivé segmenty soustředily.

V současné době se podnik zaměřuje na různorodou klientelu, jelikož komerční areály v Praze i v Brně. V rámci areálů nabízí podnik kanceláře, sklady a manipulační prostory. Činnosti spadající do oblasti STP podnik neprovádí.

Cíle podniku

Primární cíle podniku tvoří: maximální obsazenost jednotlivých areálů, maximalizace zisku a minimalizace nákladů. Při plnění těchto cílů hledí podnik pouze na své zájmy, zájmy zákazníků zohledňuje pouze v případě, že se to podniku vyplatí. Z hlediska marketingových aktivit si podnik nestanovuje žádné cíle.

Strategie podniku

Podnik využívá primárně cenové strategie, které přizpůsobuje vlastním nákladům, požadované marži a cenám konkurence. Neustálé změny v oblasti ekonomiky na tuzemských trzích způsobují stále se měnící typologii poptávky. Poptávka je náročnější a pro podniky nákladnější. Těmto požadavkům se však realitní trhy musí přizpůsobovat a respektovat tak zájmy svých klientů. V důsledku této situace na trhu je Realprojekt nucen např. k realizaci kompletní rekonstrukci HS 1, jinak by budova v blízké době ztratila svou konkurenceschopnost.

Současný marketingový mix podniku

Produkt

Primárním produktem podniku je služba v podobě pronájmu prostor. Nejatraktivnější prostory nabízí podnik v rámci HS 2 a 3. Průměrně kvalitní prostory nabízí středisko 1 a 4. Podnik nabízí k pronájmu kanceláře, sklady, menší výrobní prostory, haly, pozemky a parkovací stání v rámci soukromých parkovišť.

V rámci nabídky nemovitostí k pronájmu nabízí podnik různé alternativy jednotlivých druhů prostor. Kancelářské prostory lze pronajímat jednotlivě – cca od 20 m² nebo po různých velikých celcích – cca od kancelářského celku nabízející 2 kanceláře, vlastní kuchyň vč. vstupního prostoru až po celá patra nabízející variabilní kancelářské celky. Podnik též nabízí malé i velké skladovací plochy, které lze propojit s kancelářskými prostory a vytvořit tak samostatný celek s vlastním vchodem popř. příjezdovou cestou.

Z hlediska cenové nabídky podnik oslovuje více segmentů zákazníků. Jejich rozdělení je závislé na požadavcích poptávky. Cenová hladina středisek se liší v závislosti na geografické poloze střediska, požadované výměře poptávaných prostor, délce nájemního vztahu a individuálních požadavků klienta.

Cena

Realprojekt nabízí individuální přístup z oblasti tvorby cen. Ceny pronájmů jsou variabilní a závislé na velikosti pronajímané plochy, délce nájmu popř. jiných faktorech. Podnik nabízí individuální přístup z hlediska flexibility délky nájmu, což je velmi důležitý konkurenční faktor. Příklady cenových kalkulací v jednotlivých HS uvádí tabulka 4.

Platební transakce jsou v podniku prováděny převážně formou bezhotovostních plateb. Více než 70 % současných nájemníků podniku hradí nájemné měsíčně. Zbylí nájemníci platí nájemné čtvrtletně či pololetně.

Cenová analýza	HS 1	HS 2	HS 3	HS 4
Ceny za 1 m²/měsíčně - nájem bez popl.				
Kanceláře	95 Kč	239 Kč	117 Kč	88-154 Kč
Skladové prostory	65 Kč		59 Kč	neposkytnuté info.
Haly	58 Kč			neposkytnuté info.
Ceny za 1 m²/měsíčně - poplatky (elektřina, plyn, voda)				
Kanceláře	71 Kč	96 Kč	51 Kč	76 Kč
Skladové prostory	52 Kč		63 Kč	neposkytnuté info.
Haly	variabilní složka			variabilní složka
Klimatizace	500 Kč/ks			
Ceny za 1 m² /roční - celkové ceny				
Kanceláře	166 Kč	335 Kč	172-208 Kč	163-229 Kč
Skladové prostory	117 Kč		122-128 Kč	600 Kč
Haly	nelze určit			nelze určit
Příklady kalkulací pronájmů				
Kancelář 20 m²	HS 1	HS 2	HS 3	HS 4
cena za nájem/měsíc/Kč	=20*95=1900	4 780 Kč	2 340 Kč	2 600 Kč
cena za poplatky/měsíc/Kč	=20*71=1420	1 920 Kč	1 020 Kč	1 520 Kč
Konečná cena za nájem/rok/Kč	=12*(1900+1420)	80 400 Kč	40 320 Kč	49 440 Kč
	39840 Kč			
Sklad 20 m²				
cena za nájem/měsíc/Kč	=20*65		1 180 Kč	
cena za poplatky/měsíc/Kč	=20*52		1 260 Kč	
Konečná cena za nájem/rok/Kč	28 080 Kč		29 280 Kč	12 000 Kč

Tabulka 4: Cenová analýza podniku Realprojekt, zdroj: vlastní

Distribuce

V podniku Realprojekt je distribuce pronájmů poskytována dvěma způsoby, a to vlastními zaměstnanci – vedoucími středisek nebo marketingovým pracovníkem (přímá distribuční cesta) a makléři z realitních kanceláří, se kterými podnik Realprojekt spolupracuje, přičemž za zprostředkování nájmu vyplácí Realprojekt provize (nepřímá distribuční cesta).

Propagace

Realprojekt se v oblasti propagace a marketingu vyznačuje spíše pasivním přístupem. Podnik ke své propagaci využívá tyto nástroje: venkovní reklama na billboardech a vlastních budovách, cenové balíčky, vizitky, logo, produktové desky, inzerce na internetu, webové stránky a facebookový profil. Většina z nástrojů e-marketingu je však nějakou dobu neaktivní, což se projevuje na zastaralých informacích na webových stránkách a facebookovém profilu podniku. Hlavními nevýhodami podniku v oblasti propagace je, že se neřídí marketingovými plány, nemá standardizované logo a nevyužívá propagační brožury.

Lidé

Podnik zaměstnává 17 zaměstnanců, z nichž 3 (vedoucí středisek) zodpovídají za obsazenost a celkový chod areálů. Tito zaměstnanci jsou zároveň zodpovědní za řízení vztahů se zákazníky a obchodní záležitosti podniku. Za obchodní aktivity též zodpovídají majitelé.

Procesy

Podnik má stanovené procesy v oblasti předávání ekonomických informací mezi jednotlivými útvary podniku jako účetní oddělení, hospodářská střediska. Tyto procesy jsou závazně stanoveny interními směrnici podniku. Z hlediska marketingu nejsou v podniku žádné směrnice ukládající povinnosti týkající se oblasti marketingových procesů.

Materiální prostředí

Za řízení materiálního prostředí v podniku jsou zodpovědní vedoucí středisek. Vzhled a úroveň materiálního prostředí je v každém podniku odlišná. S podnikem se nepojí žádné barevné variace, které by jej charakterizovaly.

Vyhodnocovací a kontrolní činnosti podniku

Kontrolní a vyhodnocovací činnosti jsou prováděny především jednatelem, kteří vyhodnocují a kontrolují finanční výsledky podniku. Individuální problémy v rámci středisek řeší jednatele společně spolu s vedoucími středisek. Jednatelé podniku průběžně vyhodnocují plnění finančních plánů, průběh investičních činností, výši pohledávek a celkový chod podniku.

V marketingovém řízení má podnik přístup k vyhodnocovacím a kontrolním činnostem spíše pasivní. Podnik se neřídí marketingovými plány, ani pravidelně neviduje žádné podklady. Oblast vyhodnocování a kontrolování marketingových činností je neaktivní.

3.6. Analýza tržních podílů

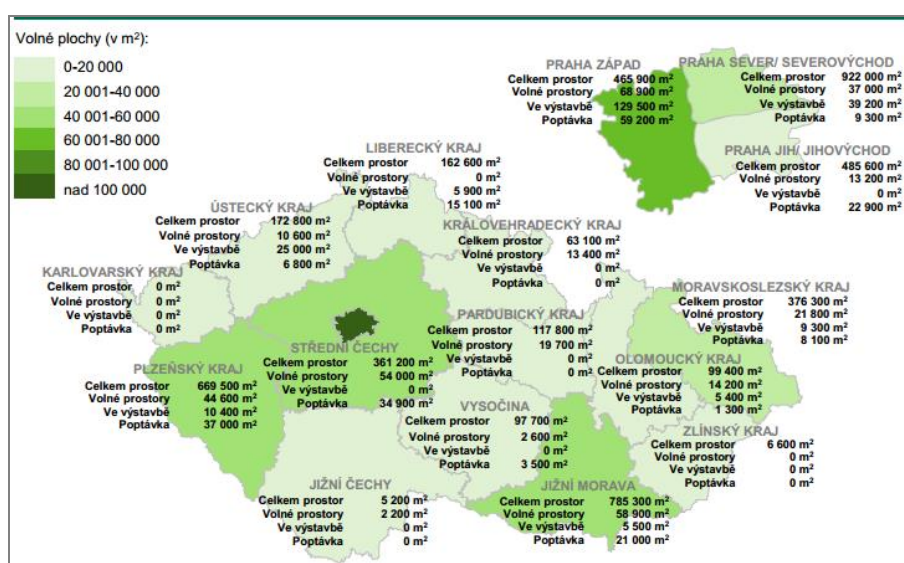
K analyzování tržního podílu podniku jsem využila celkové nabízené plošné výměry v dané oblasti vůči celkovým plošným výměrám, které nabízí podnik k pronájmu. Tržní podíly podniku na trhu byly vypočítány pomocí níže uvedeného vzorce:

$$\text{Tržní podíl} = \frac{\text{plocha nabízených prostor podniku}}{\text{celková plocha nabízených prostor na trhu}}$$

Tabulka 5: Vzorec pro výpočet tržního podílu, zdroj: vlastní

Kategorizace středisek dle geografické podoby

Při výpočtech tržních podílů středisek vycházíme z jejich geografické polohy a povahy nabízených prostor. Druhy prostor byly rozděleny dle kategorizace společnosti CBRE, která rozděluje prostory k pronájmu na kancelářské a industriální. V rámci tohoto dělení jsem pro následující výpočty tržních podílů rozdělila jednotlivá střediska podniku Realprojekt takto: HS 1 a 3 – industriální pronájmy, HS 2 - kancelářské prostory, HS 4 – industriální prostory. Pro výpočty jsou HS 1 a 3 zasazeny do oblasti severovýchodní části Prahy. HS 2 spadá do centra Prahy. HS 4 spadá do oblasti Jižní Morava.



Obrázek 14: Hlavní ukazatele industriálního trhu v ČR za 3. čtvrtletí 2014, zdroj: CBRE³

	Centrum města	Vnitřní město	Vnější město
Celkové množství prostor (m ²)	544 000	1 516 200	903, 00
Volné prostory (m ²)	95 600	199 800	120 700
Míra neobsazenosti (%)	17,6	13,2	13,4
Nově dokončené prostory (m ²)	0	0	0
Čistá realizovaná poptávka (bez renegociací) (m ²)	12 800	23 200	5 600
Celková realizovaná poptávka (m ²)	13 000	70 700	9 400
Čistá absorpce (m ²)	10 900	8 000	-10 000
Prostory ve výstavbě (m ²)	37 600	190 300	56 900
Nejvyšší dosažitelné nájemné (EUR/m ² / měsíc)	18,50 – 19,50	15,00 – 17,50	13,00 – 14,50

Obrázek 15: Vývoj pražského trhu s kancelářskými prostory za 3. čtvrtletí 2014, zdroj: CBRE

³ CBRE – označení světové vedoucí společnosti v oblasti realit služeb a investic

Výpočty tržních podílů hospodářských středisek podniku Realprojekt

Výpočty tržních podílů byly provedeny na základě výše určeného geografického umístění a povahy nabízených prostor. Geografické umístění se v rámci středisek objevilo ve třech variantách, a to oblasti centra Prahy, severovýchodní části Prahy a Jižní Moravy. Nabízené prostory se dle středisek dělily na kancelářské a industriální, přičemž u středisek, které nabízejí jak kanceláře, tak skladové či jiné industriální plochy, rozhodovala u zařazení převažující část těchto prostor.

Výpočet tržního podílu HS 1 a 3 pro 3. čtvrtletí 2014 (Industriální trh - severovýchodní část Prahy)	
Tržní podíl=	celk. výměra prostor HS 1,3/celk. výměra prostor v sv. Prahy
Tržní podíl=	12 668 (m ² - HS 1)+ 6 933 (m ² - HS 3)/922 000 (m ²)
Tržní podíl=	2,12592 %

Tabulka 6: Výpočet tržního podílu HS 1 a HS 3 pro 3. čtvrtletí 2014, zdroj: vlastní

Výpočet tržního podílu HS 4 pro 3. čtvrtletí 2014 (Industriální trh - Jižní Morava)	
Tržní podíl=	celk. výměra prostor HS 4 /celk. výměra prostor - Jižní Morava
Tržní podíl=	7 288 (m ²)/785 300 (m ²)
Tržní podíl=	0,92805 %

Tabulka 7: Výpočet tržního podílu HS 4, zdroj: vlastní

Výpočet tržního podílu HS 2 pro 3. čtvrtletí 2014 (Kancelářský trh – Praha centrum)	
Tržní podíl=	celk. výměra prostor HS 2/celk. výměra prostor v centru Prahy
Tržní podíl=	3 645 (m ²)/544 000 (m ²)
Tržní podíl=	0,67004 %

Tabulka 8: Výpočet tržního podílu HS 2, zdroj: vlastní

3.7. Rozbor strukturovaných rozhovorů

Strukturované rozhovory jsem vedla se dvěma pracovníky podniku. Konkrétně se jednalo o vedoucí HS 4 – paní J. S. a majitele podniku. Díky odlišnému postavení obou dvou respondentů jsem obdržela odpovědi na totožné otázky ze dvou úhlů pohledu. Paní J. S. mi poskytla odpovědi z pohledu zaměstnanců podniku, zatímco majitel podniku mne seznámil s danou problematikou z pohledu majitele. Přepis doslovných odpovědí obou respondentů je součástí Přílohy 2.

Úvod rozhovoru byl zahájen otázkou, která po respondentech požadovala představení podniku vlastními slovy, popř. vytyčení vizí a poslání podniku. Odpovědi obou respondentů poukazovali na jednoznačné poslání podniku, které se soustředí na maximální výkon a minimální rizikovitost. To poté potvrdil i sám majitel, který podotkl, že primárním úkolem firmy je ekonomická stabilita podniku, jelikož na jeho hospodaření jsou závislí někteří členové rodiny. Na druhou stranu tímto posláním se řídí spíše jen majitelé podniku, nikoliv jeho zaměstnanci. Ti vidí poslání spíše v tom, aby byl podnik dlouhodobě úspěšný – tedy ziskový a stabilní.

Zajímavý pohled na oblast řízení podniku poskytla část rozhovoru týkající se řízení konkrétních marketingových činností. Touto oblastí se zabývaly otázky zaměřující se popis konkrétních postupů v oblasti analyzování, určování strategií v podniku, tvorby a využití propagačních nástrojů a následné vyhodnocení úspěšnosti všech těchto marketingových oblastí.

Paní J. S. uváděla v rámci svých odpovědí konkrétní podoby jednotlivých nástrojů, strategií i vyhodnocovacích procesů, které ve středisku 4 aplikují. Majitel podniku poskytoval konkrétní odpovědi jen výjimečně. To poukazuje na způsob řízení podniku, jehož konkrétní aktivity řeší vedoucí pracovníci, zatímco jeho vedení se soustředí spíše na problematiku strategického řízení. Majitel tuto domněnku v rámci odpovědi na otázku č. 4 potvrdil. Podotkl, že chod a hospodaření podniku sleduje převážně na základě účetních výkazů a finančních analýz. „To, jakým způsobem dosáhneme výsledků, nechávám na zaměstnancích nesoucí zodpovědnost za jednotlivé úseky.“ (majitel podniku) Zároveň majitel uvedl, že problémy podniku řeší se zaměstnanci na pravidelných celopodnikových poradách a v rámci menších jednání.

Jak již bylo řečeno, některé otázky rozhovoru požadovaly po respondentech uvedení konkrétních marketingových nástrojů či postupů, které se skutečně aplikují. Budeme-li analyzovat odpovědi, které poskytla paní J. S., zjistíme, že v rámci střediska 4 se provádějí marketingové aktivity na základě vlastní iniciativy, přechozích zkušeností a na základě aktuálních potřeb.

Tuto odpověď poskytla vedoucí střediska v rámci otázky č. 20. V rámci rozhovoru bylo zároveň zjištěno, že se podnik neřídí žádnými marketingovými plány. Odpovědi na tento druh otázek velmi jasně korespondují s tím, co uvedl majitel podniku v souvislosti se zodpovědností zaměstnanců za výsledky podniku. Zároveň také uvedl, že tento přístup se aplikuje ve všech podnikových střediscích. Zodpovězení těchto otázek jasně odhalilo fakt, že úspěch konkrétních středisek je zcela závislý na jeho vedení, schopnostech a aktivitě vedoucích pracovníků. Tento druh vedení je dle mého názoru velmi efektivní z hlediska rozložení zodpovědností a organizační struktury. Zároveň se jedná o velmi křehký nástroj. Systém takového druhu vedení je závislý na zkušenostech a kvalitách několika zaměstnanců. Musím však podotknout, že takto podnik funguje již několik let, a to s minimální fluktuací zaměstnanců, která se v posledních letech projevuje spíše na asistentských pozicích, tudíž nemá vliv na zásadní pozice skládající se z vedoucích zaměstnanců, kteří patří mezi stálé pracovníky.

Na základě rozhovorů s oběma respondenty jsem byla podrobně seznámena se systémem řízení nejen marketingových aktivit, nýbrž i samotného podniku. V závislosti na zjištění, že se řízení marketingových činností neřídí žádným plánem, jsem se respondentů zeptala, zdali tento fakt považují spíše za výhodu či nevýhodu.

Majitel podniku i vedoucí střediska 4 se nezávisle na sobě shodli na tom, že absence marketingového plánování je pro podnik spíše nevýhoda, a to z několika důvodů. Jeden z důvodů, na kterém se oba respondenti shodli, je ten, že současný přístup většiny zaměstnanců k jakýmkoliv inovativním projektům je pasivní. Mezi takové projekty se dají řadit i marketingové aktivity. Odpovědi obou respondentů se zároveň shodly na tom, že by se podnik měl řídit marketingovým plánem, který by byl přizpůsobený velikosti podniku a jeho finanční situaci. „Podniku by prospěla alespoň základní forma marketingového plánu, kterým by se zaměstnanci museli závazně řídit.“ (odpověď paní J. S. na otázku č. 24)

Majitel podniku zároveň poukázal na to, že by od svých zaměstnanců uvítal i větší iniciativu a příliv nápadů nejen z oblasti marketingu. „Kdybych byl zodpovědný za marketing, určitě bych se nějakým plánem řídil. Bohužel já na tyto činnosti nemám čas. Hospodaření podniku vyhodnocuji na základě finančních výsledků.“ (majitel)

Závěrečné otázky rozhovoru poukázaly nejen na problematiku řízení zaměstnanců v některých oblastech, ale zároveň i na potenciál, který se skrývá v možnostech využívání marketingového plánu v podniku.

3.8. Rozbor a prezentace výsledků z dotazování zaměstnanců

Pro získání pohledu na aktuální situaci podniku z hlediska jeho silných i slabých stránek vč. identifikace hrozeb a příležitostí, jsem se rozhodla obdržet názory zaměstnanců i jeho majitelů. Podnik, kterému se praktická část mé práce věnuje, v současné době zaměstnává 17 zaměstnanců., které jsem oslovila a požádala je o vyplnění dotazníku prostřednictvím elektronické komunikace nebo osobně. Celkem se mi vrátilo 12 vyplněných dotazníků tj. 75% zodpovězení. Dotazník (viz. Příloha 1) se skládal pouze z otevřených otázek, respondenti jej vyplňovali anonymně. Právě tento fakt napomohl k tomu, že jsou odpovědi věrohodnější a obsahují reálnější pohled na současnou situaci podniku.

Otázka č. 1

Jaké jsou podle Vás silné stránky podniku, ve kterém jste zaměstnaný/ná?

Většina respondentů vyzdvihla seriózní jednání a individuální přístup vedení podniku při řešení problémů, a to jak vůči zaměstnancům i vůči veškerému vnějšímu okolí podniku. Respondenti se zároveň shodli na platební jistotě, spolehlivosti a silné finanční stabilitě podniku. Většinový názor respondentů se také shodl na tom, že podnik disponuje kvalitním a stabilním vedením. Individuální názory respondentů také poukázaly na to, že vedení podniku je zároveň velmi konzervativní v rozhodování a se silným know-how.

Respondenti také zmínili silné stránky podniku v podobě vysoké efektivity v oblasti řízení nákladů, motivujícím vedením nabízející příjemné pracovní prostředí, minimální fluktuaci zaměstnanců, strategického plánování, umístění centrály na okraji Prahy, kvalitní péče o vlastněné budovy, kvalitní konkurenceschopnosti a tradičním pojetí podniku.

Otázka č. 2

Jaké vidíte rizika neboli slabé stránky podniku, ve kterém jste zaměstnaný/ná?

V rámci tohoto dotazu nabídly odpovědi respondentů spíše individuální pohledy. Většinové názory respondentů však poukázaly na absenci marketingových nástrojů, a to převážně na nedostačující reklamu. 34 % respondentů poukazuje na klesající úroveň konkurenceschopnosti nabízených prostor. Respondenti vidí důvody v zastarávání budov, nedostatečném investování do vnitřních prostor a jejich vybavení např. kvalitním sociálním zázemím, wifi připojením či vzhlednějším vnitřním vybavením. Jeden z respondentů označil investice do budov jako „udržovací“ nikoliv inovativní. 25 % respondentů označilo slabou stránkou podniku v orga-

nizační struktura, která je často ovlivněna tím, že je podnik řízený rodinou, což se projevuje především v oblasti rozhodování a silně konzervativního jednání. 16 % respondentů vidí slabé stránky v komunikaci mezi zaměstnanci.

Jednotlivé odpovědi respondentů identifikující slabé stránky podniku uvádím níže:

- velikost podniku – malá firma – nenabízí kariérní růst – neatraktivní na trhu práce
- podnik neposkytuje zaměstnancům bonusy, příspěvky, odměny ani sebevzdělání
- umístění centrály podniku na okraji Prahy
- minimální aktivita zaměřená na strategické plánování a řízení
- nedůslednost při kontrolování zaměstnanců
- uzavřený přístup k vnějším vlivům a zkušenostem, pomalé reakce na podněty trhu
- omezený zdroj zaměstnanců z vlastních zdrojů

Otázka č. 3

Jaké vlivy z hlediska působení vnějšího okolí na podnik považujete za příležitost?

66 % respondentů vidí příležitost především v ekonomickém růstu a ústupu ekonomické krize. 25 % respondentů poukazuje na dosud nevyužitou příležitost v oblasti marketingu a využití reklamních nástrojů. 6 % respondentů vidí velkou příležitost v možnosti okamžitého investování a možného využití příležitostí „levného“ nákupu v období ekonomických krizí. Jeden respondent naznačil příležitost na pozvednutí podniku při obsazení pracovních míst kvalitnějším personálním obsazením.

Jednotlivé odpovědi respondentů identifikující příležitosti podniku uvádím níže:

- sledování trendů
- podpora ze strany státu do oblasti podnikových činností
- rozumná daňová struktura
- zlepšení vybavení areálů a jejich využití
- aktivnější sledování konkurence.

Otázka č. 4

Jaké vlivy z hlediska působení vnějšího okolí na podnik považujete za hrozby?

66 % respondentů se shoduje na tom, že největší hrozbou pro podnik je konkurence a její kvalitnější nabídka považovaná za standard. Většina respondentů zároveň poukazuje na hrozby plynoucí z administrativního a daňového zatěžování malých podniků a podnikatelů tj. 30 % respondentů. 25 % respondentů vidí též hrozby v působení ekonomické krize nejen na podnik, ale na celou podnikatelskou sféru. Velmi podstatnou hrozbou pro podnik Realprojekt je výše pohledávek a jejich řízení, jak uvedl jeden respondent.

Jednotlivé odpovědi respondentů identifikující hrozby podniku zahrnovaly tyto poznatky: příchozí poptávky ze strany nesolventních firem, zhoršující se dopravní obslužnost, nákladné povinnosti ze strany státu (např. energetické štítky), malá poptávka, tlak majitelů podniku Realprojekt na vyplácení podílů ze zisku, neochota majitelů podniku riskovat – rodinná firma, zvyšování cen energií a neschopnost podniku oslovit kvalitnější pracovní trhy.

4. Relevantní teoretická východiska

4.1. Marketing

Vymezení pojmu marketing je spojeno s anglickým výrazem „market“ neboli trh. Právě tržní prostředí je pro marketing klíčový, jelikož tvoří primární oblast, ve které se marketing pohybuje. V širším slova smyslu se marketingové činnosti zabývají analýzami trhu, jednotlivými spotřebiteli a prodávajícími subjekty na trhu, produkty a mnoha dalšími faktory, které tržní prostředí ovlivňují. S marketingem se lze setkat též jako s podnikatelskou filozofií, způsobem řízení podniku a samozřejmě s jednotlivými marketingovými činnostmi.

Pan Kotler definuje marketing jako společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím by měly být uspokojeny potřeby a přání jednotlivců či skupin. Naproti tomu AMA⁴ definuje marketing jako aktivitu, soubor institucí a procesů pro vytváření, komunikování, dodávání a výměnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a celý podnik. Stále se však lze setkat s názorem některých manažerů, kteří se domnívají, že marketing je obor, jehož cílem je získávání nových zákazníků. Marketingové činnosti by se však měly primárně zabývat budováním vztahů se stávajícími zákazníky. (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007, s. 47)

4.1.1. Vývoj marketingu z hlediska marketingových koncepcí

Historické počátky marketingu spadají do 50. let dvacátého století tj. do doby, kdy fungovala svobodná tržní ekonomika. Oblast marketingu začala být podstatná až v době, kdy nabídka začala převyšovat poptávku – tedy v poválečném období, kdy se ekonomika začala rozvíjet. (Johnová, 2008, s. 21) V současné době známe celkem 5 marketingových koncepcí.

Nejstarší marketingovou koncepcí je koncepce výrobní. Ta vznikla počátkem 20. století, kdy byl trh ovládán prodávajícími subjekty. Cílem podniků bylo vyrábět co nejlevněji a v masovém množství. Klád se důraz na efektivitu a distribuci výroby. Výrobní koncepce vychází z předpokladu, že zákazník upřednostňuje levné a dostupné výrobky. Tento mechanismus funguje pouze, když poptávka převyšuje nabídku. Díky výrobní koncepci rozšiřující rozsah výroby, bylo možné rozložit náklady v rámci celkového objemu. Tato koncepce pomohla zvýšit prodejnost převážně v automobilové továrně Henryho Forda.

V letech 1920 až 1940 byla uplatňována výrobková koncepce, během které se kladl důraz na kvalitu výrobků nikoliv na kvantitu. Cílem podniků bylo co nejvíce inovovat. S touto koncep-

⁴ American Marketing Association, tedy Americká marketingová asociace

cí se začalo rozvíjet konkurenční prostředí se substitučními produkty⁵. Působení podniků bylo často velmi krátkozraké.

Prodejní koncepce se jako první začala zabývat propagací a důrazem na prodej. V USA trvala do 50. až 60. let 20. století. Právě touto koncepcí se řídí velké množství podniků. Jestliže dané výrobky nejsou dostatečně podporovány různými marketingovými nástroji, nemusí uspět na silném konkurenčním trhu. Tuto koncepci často využívají podniky, jejichž produkty nejsou příliš vyhledávané. Právě proto potřebují silnější propagaci a podporu. Cílem prodejní koncepce je prodat již vyrobené výrobky, a to jakkoliv a komukoliv.

V letech 1950 až 1970 se vyvinula tzv. marketingová koncepce - první zaměřující se na potřeby zákazníků. Podniky ovlivnilo zjištění, které poukázalo na menší nákladnost v případě péče o současné zákazníky a udržení si jejich přízně, nežli neustálé hledání nových zákazníků, s čímž se pojí i vyšší náklady. Zákazníci podniků se tak dostali na první místo zájmu. V rámci marketingové koncepce se podniky snaží vytvářet hodnoty pro zákazníky a tím si je udržet. Zásadní chybou v rámci koncepce je nesprávný odhad potřeb zákazníků, který by znamenal jejich odchod ke konkurenci.

Nejmladší marketingovou koncepcí je sociálně-marketingová koncepce, která se oproti předchozí koncepci liší v obecně prospěšném přístupu podniku vůči svému okolí. Počátky koncepce sahají do roku 1970. Do té doby se podniky řídily pouze vlastními zájmy, nikoliv i zájmy veřejnosti. Sociálně marketingová koncepce tento přístup však změnila.

4.1.2. Služby v marketingu

Služby tvoří část produktové nabídky trhu. Mohou tvořit samotný produkt nebo komplement⁶ k výrobku. Dříve však byly služby považovány za nejasnou a nepodstatnou součást tržního systému. Byly tak velmi nedocenené. Karel Marx i Adam Smith uváděli, že oblast služeb je neproduktivní a netvoří nijak důležité hodnoty. (Janečková, Vašítková, 2000, s. 12) Rozvoj služeb souvisel s rozvojem doby. Růst poptávky po službách byl způsoben několika faktory. Prvním z nich byl nárůst bohatství spotřebitelů, dalším faktorem byl růst poptávky po různých druzích relaxace a třetím byla vyšší spotřeba rozvinutých technologií v domácnostech. Zvyšující se životní standard podporuje růst výdajů. (Vašítková, 2014, s. 14)

⁵ Substitut naplňuje stejnou nebo podobnou potřebu jako produkt firmy a její přímí konkurenti. (Karlíček, 2013, s. 49)

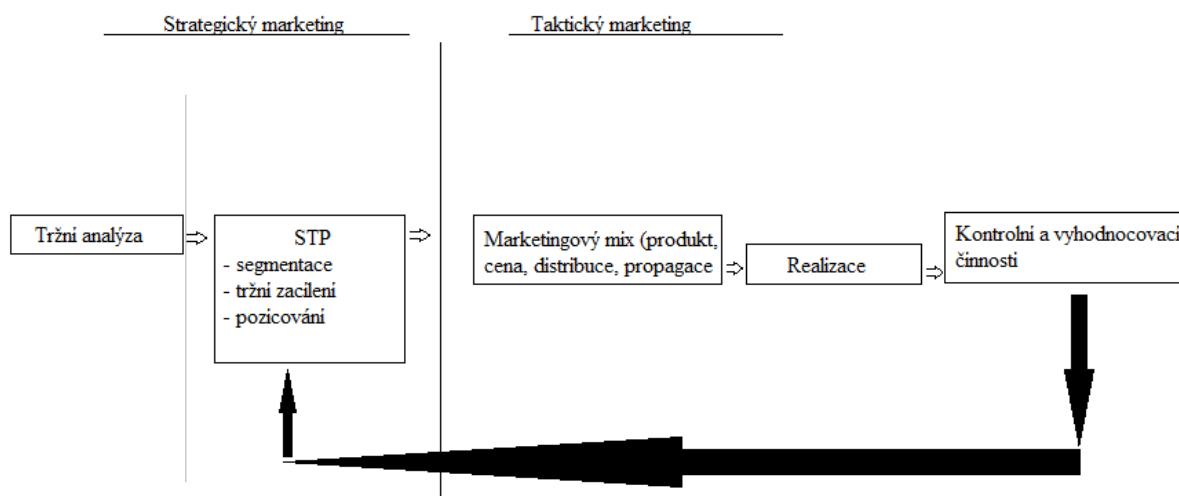
⁶ Komplement je statek doplňující druhý statek (hlavní výrobek) vyplývající z jeho spotřeby

Dagmar Jakubíková, autorka marketingové publikace z oblasti cestovního ruchu, nazývá služby činnostmi, které jsou nabízeny jednou stranou straně druhé, přičemž jsou nehmátelné a nevytváří žádné právo vlastnictví. Kotler rozšířil definici o názor, že služby jsou v zásadě nehmátelné, ale jejich produkce může být poutána k dalšímu hmotnému produktu.

Služby disponují vlastnostmi jako nehmotnost, neoddělitelnost, heterogenita (proměnlivost), zničitelnost (pomíjivost) a nemožnost vlastnictví. Vlastnosti služeb ovlivnily i podobu marketingového mixu služeb, který jim byl přizpůsoben. (Vašítková, 2014, s. 16)

4.2. Marketingové řízení

Kroky marketingového řízení (viz. Obrázek 14) lze primárně rozdělit na oblast strategického marketingu a taktického marketingu, přičemž obě tyto oblasti představují odlišné druhy činností, které na sebe v rámci marketingového řízení navazují a jsou na sobě z hlediska výsledků závislé.



Obrázek 16: Schéma marketingového řízení, zdroj: vlastní

4.2.1. Strategický a taktický marketing

Kotler považuje strategický marketing za proces sladění silných i slabých stránek podniků se skupinami zákazníků. Neboli proces ovlivňující směr a budoucnost firmy ve spojitosti se znalostí mikroprostředí a makroprostředí a obsluhovaných trhů. (Kotler et al. 2007, s. 66)

Strategický marketing se zabývá otázkami týkající se velikosti trhu a jeho kompletním analyzováním a následným umístěním na trhu. Součástí strategického marketingu je tzv. STP neboli segmentace trhu, targeting a positioning.

Segmentace trhu se provádí za účelem rozčlenění trhu a jeho zákazníků na menší skupiny, na které se daný podnik bude se svou nabídkou zaměřovat a které mají lepší potenciál pro splnění firemních cílů. Takové segmenty se rozlišují svými potřebami, charakteristikami a chováním. (Kotler, 2004, s. 103) Jednotlivým tržním segmentům se pak přizpůsobuje nástroj taktického marketingu, a to marketingový mix. Se segmentací trhu úzce souvisí targeting neboli proces vyhodnocování atraktivity jednotlivých segmentů a výběr jednoho či více cílových segmentů, které byly v rámci segmentace rozděleny. (Kotler, 2004, s. 104) Poslední fází tzv. STP je positioning, jehož cílem je vymezit produkt vůči konkurenci a v myslích svých zákazníků. Jde o jakési „zaškatulkování“ produktu u zákazníků a na trhu. Cílem positioningu je odlišení se od konkurenčních produktů na trhu. (Kotler, 2004, s. 105)

Po dokončení strategického marketingu následuje taktický marketing, jehož hlavní součástí je tvorba marketingového mixu - jedná se o souhrn taktických marketingových nástrojů sloužících k přizpůsobení se vybranému segmentu zákazníků a jejich oslovení. Podniky se zabývají hledáním těch nejvhodnějších nástrojů a využitím vhodných strategií.

Taktický marketing zahrnuje i samotné realizační činnosti dosud plánovaných strategií a veškerých činností týkajících se marketingového řízení a plánování. Součástí taktického marketingu jsou zahrnuté i vyhodnocovací a zlepšovací taktiky.

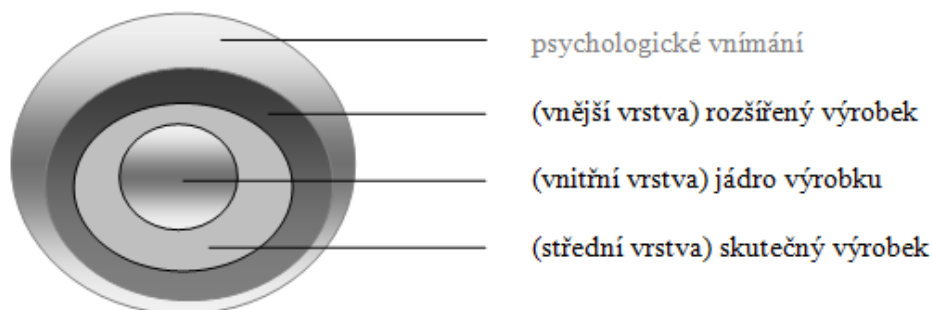
4.3. Marketingový mix 4P a 7P

Marketingový mix představuje soubor nástrojů, které se aplikují v rámci taktického marketingu. Jedná se o nástroje známé např. pod zkratkou „4P“: produkt, cena, distribuce a propagace. Rozšířením „4P“ o další 3 nástroje (materiální prostředí, procesy a lidé) vzniká marketingový mix „7P“, který se používá pro nehmotné produkty – nejčastěji služby.

Produkt

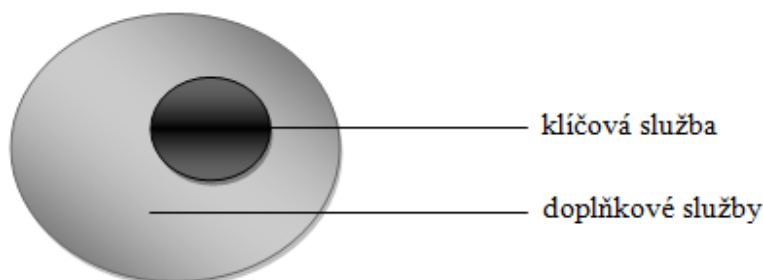
Produktem rozumíme veškeré výrobky, služby, osoby, informace či myšlenky, které jsou nabízeny na trhu. (Kotler, 2004, s. 382) U produktu či služby se můžeme setkat s kvalitací tzv. vrstev, a to jak u hmotného výrobku, tak i u služby. (Kotler, 2004, s. 384).

Hmotný produkt (viz. Obrázek 17) má vnitřní vrstvu neboli jádro produktu, střední vrstvu zaštiťující skutečný výrobek (kvalita, značka, balení, doplňky, design a styl) a vnější vrstvu nazývanou rozšířeným výrobkem. Vnější vrstva výrobku může obsahovat servis, instalaci či záruky výrobku. (Kotler, 2004, s. 387) Lze se také setkat se čtvrtou pomyslnou vrstvou, která představuje pomyslné vnímání výrobku neboli jeho image.



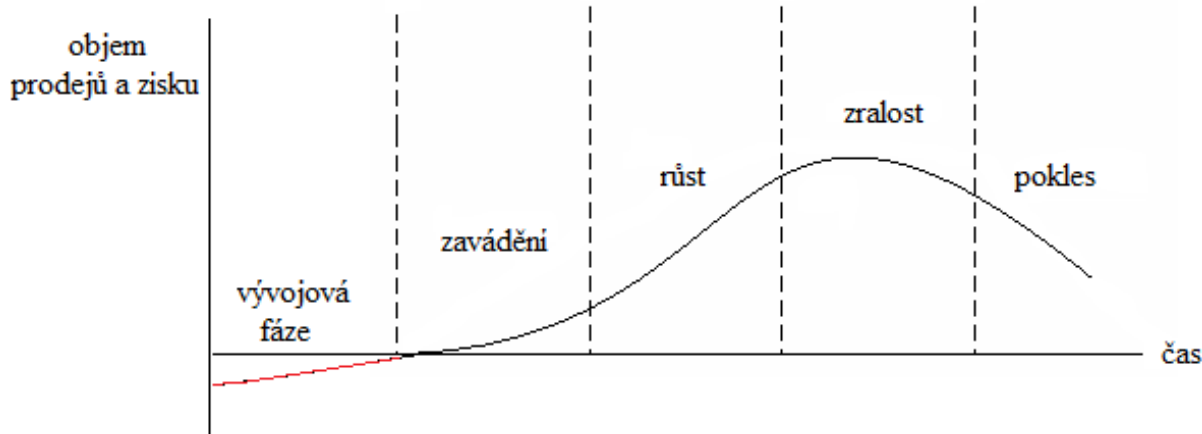
Obrázek 17: Schéma vrstev hmotného produktu, zdroj: vlastní

Skladba vrstev nehmotného produktu nabízí určité odlišnosti. Schéma (obrázek 18) popisuje pouze 2 vrstvy, a to vrstvu pro hlavní službu a vrstvu pro služby doplňkové jako poradenství, péče o zákazníka, formy objednávek, úhrad a dostatek informací.



Obrázek 18: Schéma nehmotného produktu (služby), zdroj: vlastní

Produkt se pohybuje v životním cyklu, jehož fáze jsou ovlivněny prodeji a výší zisku. Životní cyklus produktu popisuje celkem 5 fází. Životní cyklus je znázorněn na obrázku 17.



Obrázek 19: Životní cyklus produktu, zdroj: vlastní

Cena

Cena je jediný nástroj marketingového mixu generující zisk. Existují tři základní metody stanovení cen: nákladová metoda, metoda stanovení cen podle poptávky a metoda stanovení cen podle konkurence.

Nákladová metoda ceny v důsledku vlastních nákladů a marží. Metoda stanovení cen dle poptávky se chová tak, že podniky stanovují takové ceny, se kterými zákazníci souhlasí a jsou ochotni je zaplatit. Manažeři operující s metodou stanovení cen podle konkurence svou konkurenci neustále sledují a přizpůsobují se jí. Při této metodě nesmí ceny klesnout pod hladinu výnosů, jinak by nebyly pokryté náklady podniku a podniku by mohla hrozit ztráta. V podnikatelském prostředí není výjimkou, že podniky tyto metody tvorby cen kombinují.

Distribuce

Distribuce má za úkol zpřístupnění daného produktu zákazníkovi. Souvisí také s umístěním či zprostředkováním produktu. Pan Kotler definuje distribuci jako veškeré činnosti podniku, které činí produkt nebo službu dostupné zákazníkům. (Kotler, 2007, s. 71) V oblasti distribuce se odlišují dva základní typy distribučních cest - přímé a nepřímé. V sektoru služeb dominují přímé distribuční cesty neboli od výrobce ke spotřebiteli. Jedná se o distribuci tzv. „bez mezičlánku“. Do přímých distribučních cest patří např. prodej produktů při využití vlastních podnikových prodejen či e-shopů.

V nepřímých distribučních cestách figurují ještě třetí subjekty - zprostředkovatelé, kteří tvoří tzv. mezičlánky mezi výrobcem a spotřebitelem. Primární činností zprostředkovatelů je podpo-

ra prodeje a zpřístupnění produktu. Zprostředkovatelé jsou např. realitní makléři či distributoři elektrické energie. Jedná se o distributory služeb. (Vašítková, 2014, s. 112)

Propagace

Tato část marketingového mixu se považuje za klíčovou v oblasti přilákání potenciálních zákazníků a zviditelnění daného produktu na trhu. Do oblasti propagace spadá komunikační mix, který zahrnuje jednotlivé nástroje tohoto mixu a komunikační strategie. Podniky si musí uvědomit, že právě propagace je klíčovým faktorem úspěšné značky a povědomosti ze strany veřejnosti.

Lidé

Lidé tvoří významnou část marketingového mixu služeb. (Vašítková, 2008, s. 151) Paní Vašítková poukazuje na podíl lidí ve službách ve třech formách: zaměstnanci, zákazníci a veřejnost. Také se v tomto soukolí mohou vyskytovat rodinní příslušníci a známí. Zaměstnanci vytvářejí image firmy a mají podstatný vliv na fungování podniku.

Materiální prostředí

Materiální prostředí má výrazný vliv na vjemy a dojmy zákazníků vlivem interiérového vybavení a celkového vzhledu podnikové budovy či místa, kterým se podnik prezentuje. (Vašítková, 2008, s. 168) Materiální prostředí řeší rozvržení prostor, zařízení interiéru, typy osvětlení, barevné kombinace či značení podnikových prostor. Úloha těchto prvků doplňuje image podniku a podtrhuje jeho hodnoty. Prostřednictvím materiálního prostředí by mělo být prezentováno podnikové logo, slogany, maskoti či podnikové barvy.

Procesy

Procesy definujeme jako opakovaný sled činností s jasně stanovenými vstupy, výstupy i doby trvání vč. měřitelných ukazatelů, které přidávají hodnotu zákazníkům a přispívají k dosažení cílů. (Janišová, Křivánek, 2013, s. 127). Oblast procesů zahrnuje veškeré činnosti, postupy, mechanismy a rutiny, které jsou pro zákazníka spojené s poskytováním služeb. (Vašítková, 2008, s. 180) Klíčovou vlastností procesů je kvalita.

4.4. Komunikační mix

Komunikační mix je souhrn nástrojů marketingové komunikace tvořící součást propagace podniku. Zahrnuje nástroje jako je reklama, osobní prodej, podpora prodeje, public relations (vztahy s veřejností) a další nástroje, které podnik využívá za účelem komunikace se zákazníky a splnění marketingových cílů. (Kotler, 2004, s. 630) V současné době se rozvíjí oblast nástrojového vybavení marketingu, což napomáhá k vývoji dalších nástrojů komunikačního mixu jako je přímý marketing, internetová komunikace nebo komunikace s veřejností s využitím sociální sítě. (Vašítková, 2008, s. 126) Marketingová komunikace se řadí do oblasti řízení podniku, která je z hlediska nákladnosti i nejdiskutovanější. (Vašítková, 2008, s. 126)

Stanovení cílů komunikační strategie

Pro realizaci marketingových nástrojů a budování úspěšné strategie jsou velmi důležité cíle, které se odvíjejí od znalosti trhu, chování zákazníků a kupních motivů. Cíle musí být měřitelné, musí být známy jejich účinky a jejich prospěšnost podniku.

Mnoho podniků má cíle, které zahrnují informovanost zákazníků o produktu vč. výhod plynoucí pro zákazníky, schopnost vybudovat preference služby u zákazníků, schopnost přesvědčit zákazníka o pořízení produktu či služby, připomínat zákazníkům nabídku a rozlišit ji od konkurence a tlumočit svou filozofii a hodnoty podniku. Výběr cílů je nejvíce ovlivněn z hlediska fáze životního cyklu produktu. (Vašítková, 2014, s. 128)

Komunikační strategie

Komunikační mix se řídí dvěma základními strategiemi. První strategie je tzv. „push“, která se snaží protlačit produkty k zákazníkovi distribuční cestou. Výrobci zaměřují marketingové aktivity na dodavatele tak, aby je přinutili k zařazení produktů do své nabídky. Druhá strategie „pull“ zaměřuje marketingové nástroje na konečné zákazníky, kteří vytvářejí tlak na obchodníky a požadují po nich zařazení produktů do stálé nabídky. (Kotler, 2004, s. 639) Většina podniků kombinuje obě strategie. (Vašítková, 2014, s. 129)

Realizace strategií zahrnuje vymezení cílových skupin, načasování komunikačního mixu a uvedení reklamních sdělení s využitím médií jako jsou noviny, televize, rozhlas, časopisy, venkovní reklama a přímé zásilky. (Vašítková, 2014, s. 641)

Úspěšnost komunikačních strategií se vyhodnocuje v návaznosti na reklamní efekty a obchodní výsledky. Testování reklamních efektů se provádí před a po kampani a sledují se

stupně zapamatování či změna postoje zákazníků. Vliv komunikačních strategií na finančních ukazatelích podniku se měří hůře, jelikož není nikdy zřejmé, zda byly tyto změny způsobeny právě komunikačními strategiemi nebo něčím jiným. Pro vyhodnocení lze využít srovnávacích metod finančních výsledků. (Kotler, 2004, s. 656)

Rozpočet a metody stanovení rozpočtu

Stanovení rozpočtu je nejnáročnější činností marketingového oddělení. Podle Vašítkové a Pelsmackera existují tyto základní metody stanovení rozpočtu:

- metoda netečnosti (podnik má stálý rozpočet bez ohledu na podmínky trhu)
- metoda „co si můžeme dovolit“ (stanovuje se podle výše vlastních prostředků)
- metoda „cíl – úkol“ (nákladnost marketingových cílů ovlivňuje přidělování peněžních prostředků z podnikového rozpočtu) Tato metoda se používá v podnicích, kde je marketing považovaný za bezpředmětný, nákladný a neinvestiční.

Reklama

Reklama je nejstarší, nejviditelnější a nejpoužívanější nástroj marketingového mixu. Zpravidla se jedná o placenou formu osobní prezentace, která může obsahovat myšlenky, hodnoty či kulturu daného podniku. Základními médii reklamy jsou noviny, televize, přímé zásilky, časopisy, rozhlas, venkovní reklama a online reklama. (Kotler, 2004, s. 653) U korporátních společností se můžeme setkat s tzv. institucionální reklamou, kterou podnik využívá pro pozitivní přijetí firmy ze strany veřejnosti i zaměstnanců. Tímto druhem reklamy je např. zveřejňování měsíčních výsledků podniku, údajů o jeho historii či přístupům k životu.

Výhodou reklamy je rychlost působení, absolutní kontrola nad obsahem zprávy a možnost volby umístění. Podstatnou nevýhodou je cena, neosobní sdělení a pomalá zpětná vazba. (Vašítková, 2014, s. 131)

Osobní prodej

Osobní prodej je nástroj kom. mixu, během kterého podnik jedná se zákazníky osobně. Cílem je uskutečnění obchodu, pro jehož dosažení se musí prodávající maximálně přizpůsobit zákazníkovi a rozpoznat jeho potřeby a možnosti. Nejpodstatnější výhodou osobního prodeje je osobní kontakt, posilování vztahů s klienty a stimulace nákupu. (Vašítková, 2014, s. 135)

Podpora prodeje

Podpora prodeje zahrnuje různé varianty motivačních nástrojů, jejichž účinek lze považovat spíše za krátkodobý. (Kotler, Armstrong, 2001, s. 590)

Nástroje podpory prodeje působí na zákazníky okamžitě a nutí je vytvářet okamžitá rozhodnutí. Cílem podpory prodeje je sdělení informace o daném produktu včetně podání stimulu zákazníkovi v podobě finančního zvýhodnění nákupu či dárkových předmětů ve formě slevových kuponů, premií, soutěží, výstav, dárkových předmětů nebo věrnostních programů. Dalším cílem toho nástroje je navýšení tržeb pomocí dočasného snížení cen, nabídkou atraktivních balíčků popř. odměňováním stávajících klientů. Nástroje podpory prodeje mají za úkol přilákat zákazníky. Tato metoda je zaměřena na široké spektrum zákazníků. Jedná se o jednu z nejrychleji rostoucích forem stimulace zákazníků. Za velkou nevýhodu lze považovat krátkodobou účinnost podnětů.

Nástroje podpory prodeje se vyhodnocují pomocí tzv. porovnávání situace v podniku před akcí a po akci. Výsledky jsou zpravidla rozdílné a vždy záleží na povaze produktů podniku. (Jakubíková, 2013, s. 317)

Public relations (vztahy s veřejností)

Public relations neboli „PR“ je úmyslné, plánované a trvalé úsilí organizace za účelem sledování okolí podniku se záměrem zlepšení image podniku. (Vašítková, 2014, s. 137) Jedná se o neosobní formu stimulace poptávky pomocí publikování pozitivních informací o podniku např. přes sponzoring, podnikové časopisy, brožury či semináře pro zákazníky. „Výsledky jsou však velmi špatně měřitelné.

Přímý marketing

Přímý marketing či direct marketing podniky používají v podobě poštovních či telefonních služeb nebo televizního a rozhlasového vysílání. Nejpoužívanějším nástrojem přímého marketingu je direct mail, kdy jsou zákazníci osloveni prostřednictvím rozeslaných obálek. Dalším nástrojem je telemarketing, kdy jsou zákazníci informováni z televizních reklam či jiných médií. Nejznámější formou přímého marketingu je teleshopping, katalogový prodej nebo elektronická pošta. Jasně zaměřený direct marketing zvyšuje pravděpodobnost úspěšnosti uskutečnění prodeje.

Komunikace prostřednictvím internetu

Internet patří mezi nejmladší nástroje komunikačního mixu. Vašítková jej označuje za bezkonkurenční nástroj vhodný pro nabízení i distribuci produktů. Příkrylová a Jahodová jsou toho názoru, že základem internetové komunikace jsou webové stránky podniků. (Příkrylová, Jahodová, 2012, s. 220). Mezi základní cíle webových stránek patří interaktivita s návštěvníky, která se dá zajistit díky těmto krokům: přitáhnout pozornost uživatelů, upoutat uživatele a donutit je spolupracovat, udržet si své uživatele a zajistit jejich návrat, zjistit preference uživatelů a vytvořit si s nimi vztah. (Příkrylová, Jahodová, 2012, s. 222).

Marketing na sociálních sítích

Sociálně sítě byly založeny kvůli komunikaci mezi lidmi. Dnes se hojně využívají i jako forma propagačních nástrojů podniků. Nelze je však považovat za běžný typ podnikového reklamního nástroje. (Příkrylová, Jahodová, 2012, s. 247)

Sociální sítě nabízejí odlišnou formu komunikace s různými komunitami. To lze např. u monitoringu postojů a názorů těchto uživatelů, nabídek na spolupráci, umístění videonahrávek či fotografií, diskusí, založení skupin uživatelů, realizace PR aktivit a vytvoření prostoru pro vkládání připomínek k podniku. (Příkrylová, Jahodová, 2012, s. 248)

Účinnost komunikace pomocí sociální sítě je závislá na aktivní editaci, kvalitních lidských zdrojích a systematickém pracovním tempu. Zároveň se musí respektovat principy chování uživatelů a jejich struktura. Efektivita používání sociálních sítí se měří v koexistenci vývoje a monitoringu návštěv. (Příkrylová, Jahodová, 2012, s. 248)

4.5. Marketingové plánování

V současné době existuje mnoho podniků, které pracují bez marketingových plánů. Malé podniky považují marketingové plánování za nepodstatné. (Kotler, 2004, s. 80) Plánování je součástí podnikání. Díky plánům jsou podniky schopny identifikovat zdroje konkurenčních výhod, stanovit si cíle a strategie a v neposlední řadě kontrolovat. Podniky se díky plánům neodchýlí od svého původního záměru. Při pravidelném plánování jsou podniky zároveň schopny odhalit problémy, včas na ně reagovat a začít s jejich řešením již v zárodku.

Plánování je zároveň důležité pro zaměstnance, kteří díky plánům vědí, čeho chce podnik dosáhnout a jakým způsobem zaměstnanci k dosažení těchto cílů přispívají. V neposlední řadě je plánování důležité, jelikož v marketingu vytváří systém. (Blažková, 2007, s. 19)

4.5.1. Vize a poslání podniku

Pokud se chce podnik ve svém vývoji posunout, musí mít jasné poslání, a to hned od počátku svého působení. (Blažková, 2007, s. 25) Poslání vysvětluje smysl, účel podnikání a celkové mínění o tom, čeho si podnik přeje dosáhnout. (Kotler, 2004, s. 82).

Úkolem vizí je poskytovat obraz toho, jakým směrem se podnik chce ubírat. Vize jsou soubory ideálů a priorit firmy. Jedná se tedy o určitý obraz budoucnosti podniku. Činnosti podniku by nikdy neměly být v rozporu s vizí podniku. (Blažková, 2007, s. 23)

4.5.2. Podnikové cíle

Jakékoliv cíle by měly být v souladu s posláním podniku, a to i jejich konkrétní formulace, která by měla být ovlivněna ještě podnikovými vizemi. (Synek, Kislingerová a kol., 2010, s. 169) Stanovení podnikových cílů se přizpůsobuje aktuálním podmínkám podniku v rámci jeho současné postavení a požadavkům budoucího rozvoje. (Blažková, 2007, s. 33)

Cíle podniku by se měly řídit metodou SMART, kdy jednotlivá písmena charakterizují požadavky cílů. Dle metody by měly být cíle stimulující (**S**timulating), měřitelné (**M**asurable), akceptovatelné (**A**ceptable), reálné (**R**ealistic) a načasované (**T**imed).

V reálném podnikovém prostředí není výjimkou, že se při sestavování podnikových cílů vyskytnou problémy související se splněním výše uvedeným kritérií. Některé cíle jsou v marketingu jen velmi těžko měřitelné. (Blažková, 2007, s. 34)

4.5.3. Analyzování

Zajištění marketingového plánu a výběru vhodné strategie je závislé na získání informací a jejich analyzování. Informace lze získávat mnoha způsoby. Čím více variant získávání informací má podnik k dispozici, tím kvalitnější by měl být jeho marketingový plán.

Situační analýza

Situační analýza, komplexní analýza či marketingový audit⁷ představuje systematické dílčí kroky zkoumání vnějšího a vnitřního prostředí podniku, a to z hlediska různých časových dimenzí. (Blažková, 2007, s. 43)

⁷ Audit je spíše spojovaný s finanční stránkou podniku – např. účetní audit neboli kontrola správnosti vedení účetnictví v dané organizaci. V případě marketingového auditu lze audit považovat za určitý nástroj marketingového řízení.

Situační analýza sleduje faktory z makroprostředí, mikroprostředí a interního okolí podniku. Analýza makroprostředí sleduje podmínky, které podnik nemůže ovlivnit, ale může jim přizpůsobit své cíle a kroky. V rámci analýzy mikroprostředí podniku se analyzuje blízké prostředí podniku jako dodavatelé, konkurence, zákazníci a hrozby a příležitosti podniku. Dále lze zkoumat vnitřní situaci v podniku jako organizační struktura, strojní zařízení, silné a slabé stránky podniku. (Blažková, 2007, s. 44) Rozdělení faktorů analýzy je v příloze 3.

Analýza portfolia

Tato analýza slouží k identifikaci jednotlivých druhů produktů v rámci nabídky podniku. Pokud chce podnik uspět na trhu, musí vybraným segmentům přizpůsobit svou nabídku produktů. Podniky tak často nabízejí několik odlišných typů výrobků popř. více verzí jednoho druhu výrobku. Jednotlivé druhy verzí se mohou lišit v kvalitě, technickém provedení, ale i doplňky či doprovodnými službami. Variabilita portfolia navyšuje konkurenceschopnost na trhu. (Blažková, 2007, s. 80)

SWOT analýza

Analýza SWOT je základní a nejdůležitější analytický nástroj. Její název je odvozen podle anglických slov: síla (S – strength), slabost (W – weakness), příležitosti (O – opportunity) a hrozby (T – threats). SWOT analýza identifikuje silné a slabé stránky podniku z oblasti vnitřního prostředí a identifikuje hrozby a příležitosti z oblasti vnějšího prostředí podniku.

Matice BCG

Model Bostonské konzultační skupiny BCG je nejběžnějším nástrojem analýzy portfolia u podniků poskytující služby. Model vychází z názoru, že ziskovost je spojena s podílem podniku na trhu a růstem tohoto trhu. Podíl na trhu si lze představit jako poměr tržeb podniku k tržbám v daném odvětví. Při výpočtu se udá poměr tržeb podniku k tržbám alespoň tří nejvýznamnějších konkurentů v daném odvětví. (Jakubíková, 2013, s. 139)

Porterův model 5 konkurenčních sil

Porterův model konkurenčních sil se řadí mezi tradiční analytické přístupy zkoumající konkurenční prostředí podniku. Model identifikuje pět vlivů působících na výnosnost podniku. Mezi tyto vlivy patří nově vstupující subjekty na trh, substituty, konkurenti v odvětví, dodavatelé a zákazníci. Ti mají u podniku silnou vyjednávací hodnotu. (Nývtová, Marinič, 2010, 196) Schéma Porterova modelu je v příloze 4.

4.5.4. Strategie podniku

Strategie se určují na základě výsledků analýz podniku. Při tvorbě strategií je podstatné jejich přizpůsobení cílům a posláním podniku. V praxi mohou podniky aplikovat zároveň několik strategií. Malé podniky se spíše řídí jednou celopodnikovou strategií. To, zdali se podniky řídí jednou nebo více strategiemi, může být ovlivněno např. organizační strukturou.

Strategie podle chování trhu

Tato strategie se dělí na defenzivní a ofenzivní. Defenzivní strategie je taková, při níž používá podnik obranný mechanismus ve formě ceny, kvality, patentové ochrany. Další strategií je strategie ofenzivní, při níž podnik útočí na slabé stránky konkurence. Pro aplikaci této strategie je podstatné, aby podnik znal velmi dobře nedostatky či slabé stránky konkurence a podobné faktory, aby je byl schopen využít.

Strategie zaměřené na konkurenci

Se strategiemi zaměřenými na konkurenci se lze setkat např. v rámci strategie podle Portera, který definoval konkurenční výhody ve třech stupních. První konkurenční výhodou, kterou Porter definuje, je výhoda v oblasti nákladů, tudíž tvorby ceny. Druhá výhoda spočívá v diferenciaci produktů z důvodu vyšší kvality. Třetí výhodou je podle Portera zaměření se na určité tržní segmenty a nalezení skuliny na trhu.

Komunikační strategie

Strategie přispívá k informovanosti zákazníků a k úspěšnému prodeji. V rámci komunikační strategie je zapotřebí rozhodnout o podobě komunikačního mixu, jeho složkách a cílových skupinách. Oficiální podoba komunikační strategie by měla obsahovat úvod, cíle, cílové skupiny, prostředky (které bude podnik využívat – zapojená média), sdělení (co se bude cílové skupině říkat), načasování (kdy se budou prostředky používat), zpětnou vazbu (to, jak se ověří dosažení výsledků), rozpočet a zodpovědnost (v rámci marketingového oddělení nebo zaměstnanců). (Blažková, 2007, s. 127)

4.5.5. Spuštění marketingového plánu a kontrolní činnosti

Spuštění marketingového plánu se opírá o veškeré předchozí kroky tzv. pilíře, o které se marketingový plán bude opírat. Realizační fáze předpokládá, že podnik disponuje marketingovým útvarem popř. odborným zaměstnancem, který bude marketingové činnosti udržovat v chodu. V rámci realizační části by podnik neměl zapomenout na to, že tržní nabídka je pohyblivá, tudíž je zapotřebí trh neustále sledovat a přizpůsobovat. (Blažková, 2004, s. 214)

V marketingu podléhají kontrole čtyři oblasti, mezi které patří: marketingové cíle, marketingový plán, marketingový audit a efektivita marketingových kampaní.

Marketingový audit

Audit představuje podrobnou strategickou kontrolní analýzu, při níž se hodnotí kompletní marketingová situace v podniku a účinnost vykonávaných marketingových funkcí. (Blažková, 2004, s. 217) V menších podnicích se většinou marketingový audit neprovádí.

Marketingová efektivita

Hodnocení porovnává faktory jako je spokojenost zákazníků, efektivita marketingových kampaní nebo finanční výsledky. V rámci efektivit lze hodnotit marketingové výdaje vs. příjmy z prodeje, výdaje na průzkum vs. příjmy z prodeje, marketingové výdaje vs. noví zákazníci. Hodnocení lze také provést pomocí finančních ukazatelů.

Plnění marketingových cílů

Každý marketingový cíl musí disponovat měřítky, aby mohl být kvalitně zhodnocen. Plnění cílů se hodnotí průběžně, popř. se zjišťují důsledky vzniklých problémů či prostoje spojené s realizací cílů.

Marketingový plán

Hodnocení marketingového plánu zahrnuje analýzu prodejů vypovídající o kvalitě zvolených strategií, kdy se sledují objemy prodejů a tržní podíly. Také se analyzuje výše marketingových nákladů, a to převážně v poměru k celkovým nákladům podniku a jejich složení. Další analýzu tvoří analýza zisku a spokojenosti zákazníků, kdy je možné sledovat počet stížností, připomínek či reklamací.

5. Návrh řešení

Návrhem řešení je v rámci této bakalářské práce marketingový plán pro realitní podnik Realprojekt. Marketingový plán doporučuji podniku implementovat k počátku ledna roku 2016. Plán je rozdělen do šesti sekcí uvedených níže:

- vize a poslání podniku
- cílové segmenty zákazníků
- marketingové cíle a strategie podniku
- návrh komunikačního mixu
- návrh evidence a zpracování poptávek
- roční rozpočet nákladů⁸ a časový harmonogram

5.1. Vize a poslání podniku

Vize podniku Realprojekt jsou částečně ovlivněny jeho organizační strukturou. Realprojekt je rodinný podnik, který zaměstnává 17 zaměstnanců. Zaměstnanci tvoří rodinní členové (jednatelé) a zaměstnanci, kteří nejsou s ovládající rodinou nijak spjatí. Dlouhodobé vize podniku souvisí s úspěšným působením podniku v oblasti realitních trhů. Podnik chce zůstat finančně nezávislý, stabilní a úspěšný. Tyto faktory lze splnit pouze v případě, že podnik zůstane konkurenční v oblasti pronajímání prostor. Tento fakt potvrzují faktory jako obsazenost prostor, cenová hladina a kvalita nabízených prostor. Jak již bylo řečeno podnik Realprojekt je rodinný. Veškeré činnosti jsou silně spjaté s primárním posláním podniku, a to finančním zajištěním všech členů rodiny, kteří jsou na jeho ekonomických výsledcích závislí.

Podnik by měl prezentovat své poslání v podobě poskytování kvalitního a individuálního přístupu v oblasti komerčních pronájmů. Vize podniku tkví ve stabilním postavení na trhu, konkurenceschopnosti a růstu kvality služeb. Úspěšnost zvolených vizí lze měřit obsazeností jednotlivých středisek, která tvoří klíčový ukazatel celkové úspěšnosti podniku.

⁸ Náklady jsou vyčíslené na základě kalkulací, které tvoří přílohy této práce. Kalkulace poskytly reálné podniky. Některé položky rozpočtu jsou odhadnuté - např. odhad provizí nebo standardizace loga. Odhadované položky jsou v rozpočtu označené.

5.2. Cílové segmenty zákazníků

Níže uvedené segmentace zákazníků jsou sestaveny na základě několika faktorů, které byly získány z interních dokumentů podniku, rozhovorů a analýz podniku. Na tyto segmenty zákazníků by se měl podnik zaměřit a přizpůsobit jim své marketingové aktivity.

Segmentace zákazníků odvíjející se od polohy hospodářských středisek

Segmentace cílových zákazníků je silně ovlivněna nabídkou jednotlivých areálů a jejich geografickým umístěním. Zákazníci mají na výběr z nemovitostí umístěných v centru Prahy (HS 2), na okraji Prahy 9 (HS 1 a 3) a v Brně (HS 4).

HS 1 a 3 jsou strategicky umístěná střediska s kvalitní dopravní obslužností měst: Kolín, Hradec Králové, Poděbrady, Mladá Boleslav nebo směrem k polským hranicím. V rámci HS 1 a 3 by se měl podnik zaměřit na segmenty zákazníků poptávající administrativní, skladové, výrobní popř. menší logistické prostory v níže uvedených oblastech:

- zákazníci poptávající prostory v Praze 9
- zákazníci poptávající prostory ve východní části Prahy
- zákazníci poptávající prostory ve východní části Středočeského kraje

HS 2 by se mělo zaměřit na zákazníky poptávající kancelářské plochy pouze v centru Prahy, a to s možností parkování, jelikož je středisko strategicky umístěné v dopravní obslužnosti na tzv. „pražskou magistrálu“.

HS 4 by se mělo zaměřit na segmenty zákazníků vyhledávající dostupné kancelářské, výrobní či skladovací plochy v níže uvedených oblastech. HS 4 by se zároveň mělo zaměřit na segmenty zákazníků poptávající logisticky dostupné plochy s dopravním spojením z Brna do Prahy, Bratislavy a Vídně, jelikož je středisko umístěné 2,6 km od hlavních dopravních tepen spojující tato města – dálnicí D1, E461 vedoucí do Vídně a rychlostní silnicí E65 vedoucí do Bratislavy. HS 4 by se mělo zaměřit na tyto geografické segmenty zákazníků:

- zákazníci poptávající prostory v blízkém centru Brna
- zákazníci poptávající prostory v oblasti jižního Brna
- zákazníci poptávající prostory v oblasti Jižní Morava

Segmentace zákazníků z hlediska typologie poptávky

Aktuálně nabízí podnik tyto prostory: kanceláře (jednotlivé kanceláře, malometrážní kancelářské celky – do 75 m² a velké kancelářské celky až 300 m²), sklady (malé skladovací prostory a velké sklady do 300 m²), menší výrobní prostory a výrobní halu – až 1000 m². Nabídka podniku se vyznačuje i možností pronájmů kancelářských ploch a zároveň výrobních či skladových prostor. Tuto variantu nabízejí HS 1, 3 a 4. V rámci nabídky HS 1 a 3 by se měl podnik zaměřit na tyto segmenty zákazníků:

- začínající podnikatelé (s poptávkou menších výměr spíše admin. prostor)
- živnostníci (s poptávkou menších a různorodých prostor)
- menší až středně velké podniky (s poptávkou po různorodých prostorech)

HS 2 by mělo svou nabídku soustředit na segment zákazníků požadující lukrativně umístěné kancelářské prostory za průměrné až nadprůměrné ceny, avšak požadující spíše menší kancelářské prostory nebo kancelářské celky s kapacitou do cca 600 m². Jedná se o níže uvedené segmenty zákazníků:

- advokátní kanceláře
- poradenské společnosti
- malé IT podniky
- živnostníci
- administrativně orientované společnosti

HS 4 nabízí příležitost začínajícím podnikatelům, ale i středně velkým výrobním podnikům požadující provozní haly, skladovací plochy a logistickou základnu. Zaměření by mělo směřovat na administrativní a logisticky zaměřené podniky.

Segmentace zákazníků z hlediska požadavků na vybavenost materiálního prostředí

Značný nárůst kvalitní a silné finanční konkurence se projevuje i na požadavcích klientů. Zákazníci standardně požadují sociální vybavení v podobě společenských, odpočinkových zón, oddělených toalet, kuchyňských linek a vybavení areálů restauračním zařízením a potravinovými a nápojovými automaty. V rámci nadstandardních požadavků klienti poptávají reprezentativní a vkusně zařízené materiální vybavení, kde jsou samozřejmostí klimatizace, parkovací stání, relaxační místnosti, jednací salóňky.

HS 1 nabízí průměrně vybavené prostory splňující základní požadavky méně náročných klientů. HS 1 by se mělo zaměřit na tyto segmenty: začínající podniky, logistické firmy, malé podnikatelské subjekty administrativního či výrobního zaměření, podniky vyžadující halové prostory, pobočky větších podniků s potřebou výrobních či skladových ploch, podniky poptávající volné krajinné plochy s víceúčelovým využitím, a to s nižšími požadavky na základní vybavení areálu v podobě kantýny, recepčních prostor, oddělených toalet a jednoduchých kávových automatů, a to bez společenských zón a pokročilého sociálního vybavení v podobě vlastních kuchyněk a společenských prostor.

HS 2 by se mělo zaměřit na segmenty zákazníků požadující reprezentativní prostory historického rázu v centru města. Podnik by se měl zaměřit na lukrativně smýšlející podniky vyžadující vyšší standard jako advokátní kanceláře, poradenské instituce, pobočky mezinárodních firem popř. zastoupení korporací.

HS 3 nabízí zrekonstruované výrobní a administrativní prostory, proto by mělo zaměřit na rozvojové podniky vyhledávající reprezentativní plochy vyhovující i z hlediska požadavků na technické vybavení. Jedná se o segmenty typu: rozvojové výrobní podniky, logistické podniky, administrativní pobočky korporací vyžadující reprezentativní prostory, malé advokátní kanceláře, technicky zaměřené podniky, výrobní rozvojové podniky.

HS 4 nabízí nezrekonstruované výrobní i administrativní plochy, které by svým materiálním prostředím mělo zaměřit na výrobní popř. technické podniky, administrativní podniky nepožadující pokročilé sociální vybavení, logistické podniky s potřebou skladovacích ploch.

5.3. Marketingové cíle a strategie podniku

V rámci analytického šetření bylo zjištěno, že se Realprojekt snaží dlouhodobě naplňovat cíle spočívající ve zlepšení nebo udržení současné situace podniku. Majitel podniku během rozhovoru prohlásil: „Cílem podniku je co nejvyšší obsazenost.“ Ta se v rámci celého podniku pohybuje kolem 84 %. (HS 1 – 57 %, HS 2 – 100 %, HS 3 – 80 % a HS 4 – 100 %).

Zavedení konkrétních návrhů této práce může podniku pomoci s výše uvedenými cíli podniku - zvýšení obsazenosti a upevnění pozice na trhu.

Podniku doporučuji aplikovat komunikační strategii, kterou dosud nikdy v rámci svého řízení neaplikoval. Navržená komunikační strategie je v podobě komunikačního mixu, který je součástí oddílu 5.4.

Komunikační strategie

Bakalářská práce představuje návrh komunikační strategie v podobě komunikačního mixu, který respektuje veškeré požadavky podniku, převážně rozpočet, který byl nastaven ve výši 1,21 % z celkových nákladů podniku a kapacitu lidských zdrojů, která v současné době čítá 17 zaměstnanců.

Navržená komunikační strategie obsahuje konkrétní návrhy využití nástrojů komunikačního mixu v podobě reklamy (billboardy, inzertní servery, polepy automobilů), podpory prodeje (bonusový systém, slevové kupony, spolupráce s realitními kancelářemi), přímého marketingu (monitoring poptávek, direct mail), vztahů s veřejností (sponzoring, vizitky, standardizace loga, reklamní letáky, organizační tabule) a e-marketingu (webové stránky podniku, facebookový profil). Konkrétní návrhy komunikačních nástrojů jsou uvedeny v oddílu 5.4.

▪ Návrh komunikačního mixu

Návrh komunikačního mixu má za cíl přilákat potenciální a nové klienty pomocí nástrojů směřovaných na určité segmenty zákazníků. Dalším cílem mixu je informovat současné i potenciální zákazníky o podniku a jeho nabídce. Komunikační mix pro tyto funkce využívá nástroje reklamní, podpory prodeje, přímého marketingu, vztahů s veřejností a e-marketingu, které jsou detailně popsány v oddílu 5.4. Využití a správné načasování nástrojů je navrženo v časovém harmonogramu v oddílu 5.6.

▪ Návrh hodnocení úspěšnosti nástrojů

Navržené nástroje měří nebo hodnotí úspěšnost komunikačního mixu převážně pomocí kvantifikace zpětných vazeb od přichozích zákazníků, pomocí analýzy a kvantifikace údajů z formuláře pro evidenci a zpracování poptávek. Úspěšnost nástrojů e-marketingu se hodnotí analytickými měřiči návštěvnosti, které poskytují zdarma inzertní servery a facebookový profil. Měření návštěvnosti webových stránek podniku bude prováděno pomocí Google Analytics. Veškerý výčet hodnocení úspěšnosti nástrojů obsahuje tabulka 14 v oddílu 5.4.

▪ Návrh evidence a zpracování poptávek, rozpočet a časový harmonogram

Komunikační strategie obsahuje návrh formuláře evidence a zpracování poptávek, jehož cílem je zaznamenávání dat o přichozích poptávkách do podniku. Data poté budou sloužit jako podklady pro analyzování poptávek a zároveň budou moci být kvantifikovány v rámci období. Návrh formuláře je v oddílu 5.5. Návrh komunikační strategie respektuje reálný rozpočet nákladů a časový harmonogramu pro rok 2016, které jsou v oddílu 5.6.

5.4. Návrh komunikačního mixu

Návrh komunikační strategie a podoby konkrétního komunikačního mixu byl vytvořen autorkou bakalářské práce v souladu s hlavním cílem podniku - maximální obsazeností. Výsledky SWOT analýzy potvrdily, že v podniku je značná absence marketingu.

Navržená komunikační strategie spolu s komunikačním mixem tak vyplňuje absenci marketingu podniku. Podoba komunikační strategie je přizpůsobena současné situaci podniku. Strategie je zaměřená na konečné zákazníky, tudíž se jedná o „pull“ strategii. Návrhy nástrojů mixu využívají placené i neplacené nástroje. Komunikační mix oslovuje veřejnost prostřednictvím reklamy, nástrojů podpory prodeje, přímým marketingem, public relations a e-marketingem. Placené nástroje byly zároveň reálně vyčísleny nezávislými dodavateli. Kalkulace jsou pak zasazeny do konečného rozpočtu navržené podoby komunikačního mixu.

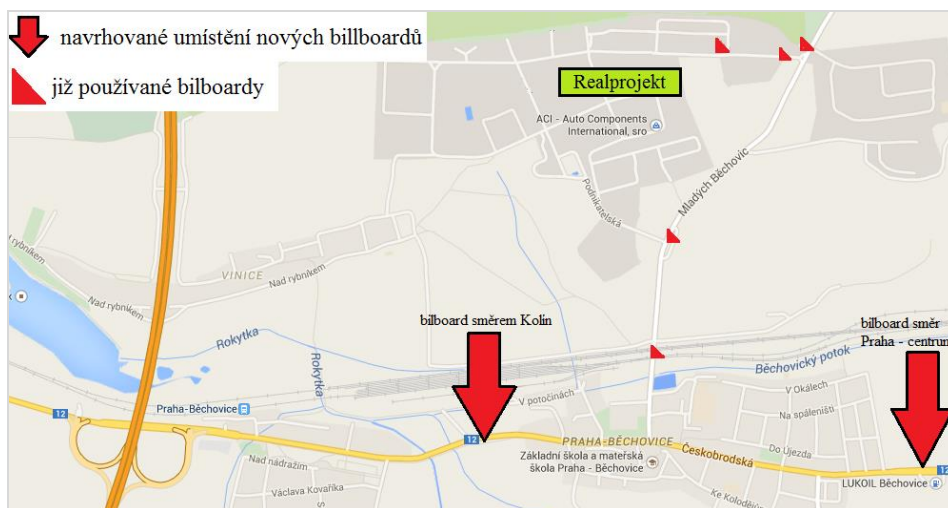
Reklama

Navržené reklamní nástroje	Odhad ročních nákladů nástrojů	Cílové skupiny, na které se nástroje zaměřují
Billboardy	128 400 Kč	návštěvníci areálů, řidiči směr Kolín-Praha-Kolín
Inzertní servery	79 110 Kč	klientela on-line
Polepy automobilů	10 000 Kč	veřejnost, silniční doprava
Součet ročních nákladů	217 510 Kč	

Tabulka 9: Návrh reklamních nástrojů, zdroj: vlastní

▪ **Billboardy**

Podnik využívá billboardy v areálech HS 1, 3 a 4. Jejich rozmístění se soustředí pouze na oblast samotného areálu střediska popř. na nejbližší příjezdovou komunikaci, tudíž současné billboardy oslovují pouze těsně projíždějící návštěvníky. Z tohoto důvodu navrhuji pronájem dvou nových billboardů umístěných na silnici 1. třídy, hlavní tepnou mezi Prahou a Kolínem, vzdálené necelé 2 km od HS 1 a 3. Billboardy zajistí širší reklamní pokrytí na frekventované silnici (obrázek 20). Kalkulace pronájmu billboardů je uvedena v příloze 5.



Obrázek 20: Návrh umístění reklamních billboardů, zdroj: vlastní

▪ Inzertní servery

Podnik využívá jeden placený inzertní server www.sreality.cz. Navrhují využití dalších inzertních serverů typu www.hyperinzerce.cz, www.bazos.cz, www.aukro.cz. Využívání více serverů zajistí oslovení více segmentů zákazníků. V souvislosti s tímto návrhem doporučuji provádět pravidelné editace a aktualizace inzerátů v pravidelných intervalech. Kalkulace serveru www.sreality.cz je v příloze 6.

▪ Reklamní polepy automobilů

Podnik vlastní několik osobních automobilů, proto navrhují jejich využití. Polepy na automobilech mají velké pokrytí. Kalkulace polepů na automobily je součástí přílohy 7.

Podpora prodeje

Navržené nástroje	Odhad nákladů/rok	Cílové skupiny nástrojů
Bonusový systém	90 000 Kč (odhad provizí)	noví i současní klienti, návštěvníci webu a FB
Slevové kupóny	Zdarma	návštěvníci webových stránek a FB
Spolupráce s realitními kancelářemi	50 000 Kč (odhad provizí)	klientela, ke které nemá Realprojekt přístup
Součet ročních nákladů	140 000 Kč	

Tabulka 10: Návrh nástrojů podpory prodeje, zdroj: vlastní

- **Bonusový systém („BS“)**

Podnik již jednou podobu bonusového systému využíval, ale vlivem slabé propagace jej nikdo nevyužil. Podniku proto navrhuji opětovné zprovoznění systému a jeho aktivní propagaci pomocí příloh během fakturací, e-mailových zpráv, webových a „FB“ stránek.

„BS“ by měl poskytovat slevy současným i nově přichozím klientům. Konkrétní slevy by měly nabízet provize za získání nových klientů, slevy při předčasném zaplacení nájmu (např. 6 měsíců dopředu), bonus jako je např. parkovací místo zdarma při pronájmu velkého objemu prostor a slevy při prodloužení nájmu o delší časové období nebo rozšíření prostor.

- **Slevové kupóny**

V rámci nepravidelných akcí nástrojů podpory prodeje doporučuji podniku zveřejňovat slevové kupóny na webových stránkách a facebookovém profilu. Kupóny mohou nabízet variabilní nabídku slev např. v podobě 50% slevy na jednorázový pronájem jednacích místností, dalšího parkovacího místa atd. Tento nástroj je vhodný pro udržování pravidelné návštěvnosti např. webových stránek podniku či facebooku.

- **Spolupráce s realitními kancelářemi**

Realprojekt v současné době spolupracuje s komerčními realitními kancelářemi. V této oblasti doporučuji vyhledávat nové zákazníky za pomoci speciální realitní společnosti zabývající se pouze komerčními pronájmy. Spolupráci doporučuji např. se společností CBRE nebo Cushman & Wakefield. Takové firmy nabízejí přístup k odlišným segmentům zákazníků. Odměňování získání klientů za pomoci realitních firem probíhá na základě provizních odměn.

Přímý marketing

Navržené nástroje	Odhad nákladů/rok	Cílové skupiny
Monitoring poptávek na trhu	14 280 Kč	přímí zadavatelé poptávek
Direct mail (1x v roce)	39 000 Kč	potenciální, aktuálně nepoptávající klientela
Součet ročních nákladů	53 280 Kč	

Tabulka 11: Návrh nástrojů přímého marketingu

- **Monitoring poptávek na trhu**

Realprojekt nevyužívá žádný systém poskytující přístup k zadaným poptávkám. V rámci této oblasti doporučuji podniku alespoň jeden z těchto systémů využívat. Kalkulace od společnosti OctopusPro, poskytovatele monitoringu realit, je v příloze 8.

- **Direct mail**

Doporučuji využívat direct mail minimálně 1x v roce. Direct mail zajišťují společnosti disponující databázemi klientů. Kalkulace přímého oslovení zákazníků je součástí přílohy 9.

Public relations (vztahy s veřejností)

Navržené nástroje	Odhad nákladů/rok	Cílové skupiny
Sponzoring	5000 Kč	sociální organizace, skupiny
Vizitky	1000 Kč	klienti, obchodní partneři
Standardizace loga podniku	5000 Kč	nelze určit
Návrh a tisk reklamních letáků + brožury	30 000 Kč	návštěvníci budov, klienti, potenciální zájemci
Organizační tabule (5 ks)	15 000 Kč	návštěvníci budov a klienti
Součet ročních nákladů	56 000 Kč	

Tabulka 12: Návrh nástrojů pro vztahy s veřejností

- **Sponzoring**

Podnik před pár lety sponzoroval tučňáky v pražské ZOO. Podniku doporučuji ve sponzoringu pokračovat, avšak na úrovni oblasti, ve které se nacházejí některá jeho střediska. Doporučuji např. sponzoring místního sportovního klubu či školky nacházející se v okolí HS.

- **Vizitky a standardizace loga**

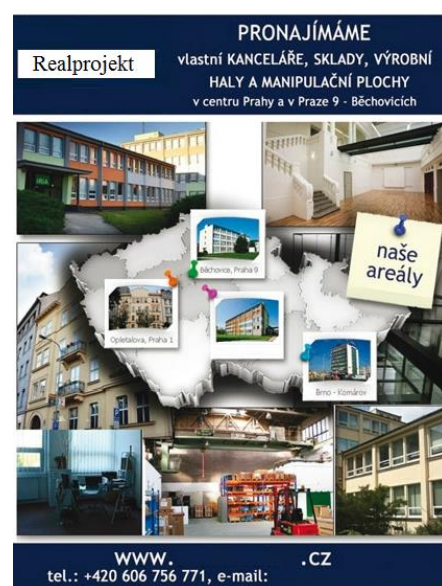
Zaměstnanci podniku využívají již několik let vizitky. V souvislosti s logem podniku doporučuji jeho standardizaci z hlediska parametrů, aby se logo dalo univerzálně využívat nejen při tvorbě billboardů, ale i při navrhování brožur či internetových stránek.

- **Návrh a tisk reklamních letáků a brožur**

Podnik nemá propagační brožury ani letáky. Uplatnění brožur je velmi důležité např. během jednání s klienty a prezentací. Existence brožur zároveň poukazuje na určitou tradici podniku a zájem o informovanost veřejnosti. Ukázka návrhu podoby letáku je na obrázku 20. Kalkulace tvorby brožury je v příloze 10.

- **Organizační tabule**

Prostory recepcí doporučuji vybavit organizačními tabulemi. (viz. Obrázek 10). Pořizovací cena tabule je od 2 990 Kč/ks – cca 15 000 Kč při nákupu pro celý podnik.



Obrázek 21: Organizační tabule, zdroj: www.kaiserkraft.cz

Obrázek 22: Návrh reklamního letáku, zdroj: vlastní

E-marketing

Navržené nástroje	Odhad nákladů/rok	Cílové skupiny
Webové stránky vč. e-mailových domén	15 000 Kč	návštěvníci webu, klienti, potenciální zákazníci
Facebookový profil	zdarma	veřejnost, klienti, potenciální zákazníci
Součet ročních nákladů	15 000 Kč	

Tabulka 13: Návrh nástrojů e-marketingu

- **Webové stránky podniku vč. e-mailových domén**

V souvislosti s provozem webových stránek doporučuji podniku jejich pravidelnou editaci a aktualizaci, a to konkrétně těchto oblastí: aktuální nabídky volných prostor (vč. fotografií, půdorysů, vybavení a ceny), referencí, aktuálních novinek, kontaktních údajů a dalších informací typu již zmíněného bonusového systému podniku popř. slevových kupónů.

S kvalitní editací webových stránek souvisí školení, které by měl absolvovat každý zaměstnanec podniku, který je zodpovědný za editaci webu.

- **Facebookový profil podniku („FB“)**

Z hlediska údržby facebookového profilu podniku, doporučuji provádět pravidelnou aktualizaci, a to i méně formálního charakteru. Údržba „FB“ profilu by měla být vedena spíše neformálně a pomocí atraktivního obsahu, který bude veřejnost zajímat.

Z hlediska komunikace s klienty na „FB“ profilu doporučuji editaci těchto příspěvků: informace o aktuálních volných prostorech k pronájmu, informace o událostech, které mohou návštěvníky a klienty HS ovlivnit (např. rekonstrukce), zajímavosti z blízkého okolí HS (např. kulturní akce), ankety, přidávání zajímavých fotografií a videí z okolí HS popř. zajímavostí a informace o nabízených slevách pro klienty a nově příchozí zájemce.

Vyhodnocování úspěšnosti jednotlivých nástrojů komunikačního mixu

Tabulka 14 uvádí v pravém sloupci nástroje, které mohou sloužit jako úspěšné vyhodnocovací nástroje při zjišťování úspěšnosti zvolených nástrojů komunikačního mixu.

Nástroje pro měření úspěšnosti jednotlivých nástrojů komunikačního mixu	
Nástroje komunikačního mixu	Nástroje pro vyhodnocení úspěšnosti
Reklama	
reklamní billboard	kvantifikace zpětné vazby nově přichozích klientů
realitní inzerce (www.sreality.cz)	využití měřičů návštěvnosti inzerátů a Google Analytics (systém monitorující návštěvnost webových stránek podniku, zdroje návštěvnosti a chování návštěvníků stránek)
realitní inzerce (www.hyperinzerce.cz)	
realitní inzerce (www.bazos.cz)	
realitní inzerce (www.aukro.cz)	
reklamní polepy aut	kvantifikace zpětné vazby nově přichozích klientů
Podpora prodeje	
provize realitním kancelářím	vyhodnocení úspěšnosti na základě kvantifikace zpětné vazby od uživatelů nástrojů podpory prodeje a následná kvantifikace uživatelů
bonusový systém	
slevové kupóny	
Přímý marketing	
monitoring poptávek na trhu	kvantifikace úspěšně uzavřených smluv
direct mail	kvantifikace přichozích klientů na základě direct mailu
PR (public relations)	
sponzoring	kvantifikace přichozích klientů na základě sponzoringu
vizitky (300 ks)	nelze vyhodnotit
standardizace loga	
reklamní letáky (200 ks) + brožury	kvantifikace přichozích klientů na základě letáků
informační tabule	úspěšnost lze zjistit anketou a dotazováním
E-marketing	
oficiální webové stránky, e-maily	měření návštěvnosti pomocí Google Analytics
facebookové stránky	měření návštěvnosti pomocí měřičů a aktivity uživatelů

Tabulka 14: Návrh nástrojů pro vyhodnocování úspěšnosti, zdroj: vlastní

5.5. Návrh evidence a zpracování poptávek

V souvislosti s návrhem marketingového plánu a konkrétní podobou komunikačního mixu se pojí i návrh evidence a zpracování poptávek v podniku. Realprojekt nepoužívá žádný nástroj evidence příchozích poptávek, s čímž souvisí i neschopnost vytváření pravidelných analýz poptávek. Návrh evidenčního nástroje poptávek podniku nabízí možnost způsobu uchovávání, zpracování a analyzování různorodých typů poptávek.

Poptávkový list

Jako nástroj pro evidenci poptávek navrhuji podniku využívání evidenčního formuláře neboli poptávkového listu, jehož struktura je navržena tak, aby byly zaznamenávány veškeré základní informace příchozí poptávky, a to vč. kontaktních údajů. (viz. Obrázek 21)

Poptávkový list ze dne HOSPODARSKÉ STŘEDIŠKO											
Číslo poptávky	Název poptávajícího subjektu	Předmět poptávky			Požadovaná výměra	Termín prohlídky	Kontaktní osoba vč. tel. kontaktu	Zdroj poptávky	Úspěšnost poptávky		Poznámky
		K	S	V					Jiné	neúspěšná odvody:	

Obrázek 23: Návrh podoby Poptávkového listu

Evidence poptávkových listů

Poptávkový list by měl obsahovat tyto informace o příchozích poptávkách: číslo poptávky, název poptávajícího subjektu, předmět poptávky (v Poptávkovém listu se zaškrtnou příslušné písmeno K - kancelář, S - sklad, V – výrobní prostory a jiné), požadovaná výměra (v m²), termín prohlídky, kontaktní osoba vč. kontaktních údajů (jméno, telefon, e-mailová adresa), zdroj poptávky, označení neúspěšné poptávky vč. jejího odůvodnění a označení úspěšné poptávky neboli zrealizované zakázky a poznámky.

V souvislosti s vyplňováním poptávkových listů doporučuji tyto listy vyplňovat denně. Poptávkové listy jsou evidenčním strategickým nástrojem podniku, tudíž by měly být zakládány chronologicky do speciálně označených složek.

Za zapisování a evidenci poptávkových listů by měl být zodpovědný zaměstnanec podniku, jehož pracovní náplň tvoří komunikace s potenciálními zákazníky a s tím související přijímání poptávek. S povinností evidence poptávek souvisí též tvorba pravidelných analýz poptávek za určité období. Veškeré povinnosti související s používáním poptávkových listů doporučuji podniku sepsat v rámci interních směrnic a závazně se jimi řídit.

Návrh zpracování poptávek

Díky navrženému způsobu evidence poptávky v jednotlivých střediscích pomocí tzv. Poptávkových listů lze tyto podklady využít v rámci zpracování neboli analyzování poptávek. Jednoduchá struktura Poptávkových listů nabízí možnost provádění následujících analýz v pravidelných týdenních, měsíčních i ročních intervalech.

- analýza celkového příjmu poptávek za určité období
- analýza preferencí zákazníků z hlediska druhů prostor
- analýza preferencí zákazníků z hlediska velikosti poptávaných prostor
- analýza individuálních požadavků klientů
- analýza nejúčinnějších marketingových nástrojů lákající potenciální klienty
- analýza slabých stránek podniku z hlediska požadavků zákazníků

V souvislosti s návrhem zpracování poptávek doporučuji využití následujícího kvantifikátoru:

Poměr realizovaných poptávek za určité období	=	nově uzavřené smlouvy	X	100
		celkový příjem poptávek		

Tabulka 15: Výpočet poměru realizovaných poptávek, zdroj: vlastní

5.6. Rozpočet a časový harmonogram

Níže uvedený rozpočet vychází z reálných kalkulací navržených nástrojů z oddílu 5.4. a odhadů nákladů vybraných nástrojů. Kalkulace byly poskytnuty nezávislými firmami.

Rozpočet nákladů na komunikační mix podniku Realprojekt	
Nástroje komunikačního mixu	Cena
Reklama	
pronájem, reklamní billboard, ulice Českobrodská směr Praha	66 000 Kč
pronájem, reklamní billboard, ulice Českobrodská směr Kolín	62 400 Kč
tvorba banneru (2 x 5 m) - 2 ks (odhad)	10 000 Kč
realitní inzerce (www.sreality.cz) vč. topování	79 110 Kč
realitní inzerce (www.hyperinzerce.cz) bez topování	zdarma
realitní inzerce (www.bazos.cz) bez topování	zdarma
realitní inzerce (www.aukro.cz) bez topování	zdarma
reklamní polepy automobilů	10 000 Kč
Podpora prodeje	
provize realitním kancelářím (odhad)	50 000 Kč
bonusový systém (odhad provizí)	90 000 Kč
slevové kupony (zveřejnění na webových stránkách)	zdarma
Přímý marketing	
monitoring poptávek na trhu	14 280 Kč
direct mail	39 000 Kč
PR (public relations)	
Sponzoring	5 000 Kč
vizitky (300 ks)	1 000 Kč
standardizace loga (odhad)	5 000 Kč
návrh a tisk reklamních letáků (200 ks) + brožury (5000 Kč)	30 000 Kč
organizační tabule (5 ks)	15 000 Kč
E-marketing	
oficiální webové stránky podniku vč. e-mailových domén	15 000 Kč
facebookové stránky podniku	zdarma
Reference	
reference na webových stránkách	zdarma
Celkem	485 730 Kč

Tabulka 16: Rozpočet komunikačního mixu

Časový harmonogram v tabulce 17 zobrazuje reálné zapojení doporučených nástrojů komunikačního mixu v roce 2016. Tabulka 18 uvádí doporučený časový harmonogram pro některé reklamní nástroje, které je zapotřebí regulovat v týdenních intervalech.

Nástroj komunikačního mixu	Měsíce v roce 2016											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Reklama												
billboard, ul. Českobrodská směr Praha												
billboard, ul. Českobrodská směr Kolín												
realitní inzerce (www.sreality.cz)												
realitní inzerce (www.hyperinzerce.cz)												
realitní inzerce (www.bazos.cz)												
realitní inzerce (www.aukro.cz)												
reklamní polepy automobilů												
Podpora prodeje												
bonusový systém pro současné klienty												
slevové kupony												
Přímý marketing												
monitoring realit												
přímé oslovení zákazníků												
PR (public relations)												
Sponzoring												
vizitky (300 ks)												
podnikové produktové desky												
organizační tabule												
E-marketing												
oficiální webové stránky												
facebookové stránky												

Tabulka 17: Roční časový harmonogram nástrojů komunikačního mixu, zdroj: vlastní

Nástroje	Po	Út	St	Čt	Pá	So	Ne
realitní inzerce (www.sreality.cz)		T,A		T,A			
realitní inzerce (www.hyperinzerce.cz)	A	T,A	A	T,A	A		
realitní inzerce (www.bazos.cz)	A	T,A	A	T,A	A		
realitní inzerce (www.aukro.cz)	A	T,A	A	T,A	A		
oficiální webové stránky	A	P,A	A	P,A	A		
facebookové stránky	P,A		P,A		P		
Použité zkratky k doporučeným činnostem							
vkládání příspěvků, zajímavostí, fotografií		P					
aktualizace informací o volných prostorech		A					
posunutí inzerátů na vyšší pozice		T					

Tabulka 18: Týdenní časový harmonogram vybraných nástrojů, zdroj: vlastní

6. Doporučení pro implementaci

Návrhem řešení této bakalářské práce je marketingový plán pro soukromý realitní podnik nesoucí název Realprojekt. Do marketingového plánu byly zasazeny úkoly této práce v podobě analýzy současné situace podniku, návrhu komunikačního mixu a návrhu evidence poptávek podniku, a to vč. návrhu vyhodnocovacích nástrojů zajišťující měření úspěšnosti. Výsledky provedených analýz jsou uvedeny v oddílu 3 – Analýza současné situace podniku. Podrobnému analyzování podniku předcházely celkem tři druhy šetření – analýzu dokumentů, dotazníkové šetření a strukturované rozhovory. Návrh řešení byl též vytvořen za podpory relevantních teoretických východisek uvedených v oddílu 4.

6.1. Postup implementace marketingového plánu

Navržený marketingový plán počítá se spuštěním na začátku ledna roku 2016. Přípravná část pro zajištění veškerých aktivit spojených se spuštěním marketingového plánu se odhaduje v délce 6-7 měsíců.

V rámci přípravné části se podnik musí připravit z hlediska organizačních činností, které zahrnují přípravu metodických pokynů a směrnic, přípravu prezentací pro zaměstnance podniku na téma seznámení se s marketingovým plánem, příprava zaškolení zaměstnanců popř. přípravy změn v organizační struktuře podniku. Změna organizační struktury podniku Realprojekt není nutná.

Druhou část přípravné části tvoří přípravy týkající se zprovoznění navržených nástrojů marketingového plánu. Náročné přípravy nástrojů jsou předpokládány v oblasti pronájmů a tvorby billboardů, návrhu a tvorby letáků a polepů osobních automobilů podniku. Pro další navržené nástroje marketingový plán nepředpokládá delší než 60 denní období příprav.

Předpoklady úspěšného zavedení a průběhu marketingového plánu v podniku

S implementací marketingového plánu pro podnik Realprojekt souvisí zavedení výchozích předpokladů zajišťující požadovaný průběh a dosažení očekávaných výsledků.

Výchozí předpoklady zahrnují zavedení metodologických pokynů do směrnic podniku, které budou regulovat povinnosti zaměstnanců a konkrétní požadavky na jednotlivé činnosti. S těmito pokyny souvisí přidělení zodpovědností zaměstnancům podniku. Výchozím předpokla-

dem správného fungování marketingového plánu je též seznámení všech zaměstnanců podniku s jeho detailní strukturou, časovým harmonogramem a plánovanými výsledky marketingového plánu. Pro funkčnost některých zvolených nástrojů je nezbytné, aby byli zaměstnanci zodpovědní za plnění marketingového plánu dostatečně proškoleni. Pro zavedení marketingového plánu nejsou podmínkou změny v organizační struktuře podniku.

Návrh marketingového plánu

Marketingový plán, který byl v rámci této bakalářské práce navržen, ve svém úvodu zahrnuje identifikační údaje podniku v podobě podrobného uvedení jeho vizí a poslání. Následně uvádí vlastní segmentace zákazníků, kterými se podnik skutečně řídí. Jedná se o tři druhy segmentací, a to geografickou, podle typologie poptávky, a segmentaci zákazníků z hlediska požadavků na materiální prostředí. Primárním cílem podniku je obsazenost prostor a udržení si pozice na trhu. Naplnění těchto cílů nebo jejich přiblížení může podnik dosáhnout v případě využívání právě marketingového plánování a vhodných strategií, které plán obsahuje. Marketingový plán též zahrnuje návrh komunikačního mixu a evidence poptávek, a to vč. návrhu vyhodnocovacích nástrojů. Plán obsahuje též konkrétní časový harmonogram pro jednotlivé nástroje i rozpočet nákladů zpracovaný na základě reálných kalkulací.

Podmínky a rizika fungování marketingového plánu

Úspěšnost plánu je závislá převážně na lidském faktoru, jelikož provedení veškerých činností související s plánem je závislé na vhodném načasování a důslednosti zaměstnanců zodpovědných za navržené činnosti, které plán obsahuje. Úspěšnost marketingového plánu se odvozuje od důsledného dodržování časového harmonogramu, který je zásadní.

Přínos marketingového plánu podniku

Marketingový plán přináší podniku ucelený koncept poskytující podrobné analýzy a zpětné vazby vč. instrukcí obsahující implementace konkrétních nástrojů, jejich načasování a vyhodnocení. Marketingový plán navrhuje řešení pro oblasti, se kterými podnik Realprojekt dosud aktivně nepracoval – komunikace s veřejností, zpracování poptávek, kvantifikace dat.

7. Shrnutí a zhodnocení výsledků

V rámci mé bakalářské práce jsem měla tu možnost seznámit se s problematikou tvorby marketingového plánu a jeho konkrétních dílčích činností. Na tvorbu marketingového plánu jsem nahlížela ze dvou pohledů, a to z pohledu teoretického i praktického. V oblasti teorie jsem se soustředila na získávání teoretických poznatků z odborné literatury, které jsem následně použila pro vypracování vhodného marketingového plánu v konkrétním podniku. Pohled na reálnou situaci marketingu jsem získala díky rodinnému realitnímu podniku Realprojekt, kterému jsem v rámci této práce navrhla marketingový plán.

Má rozhodnutí pro tvorbu marketingového plánu ovlivnila převážně skutečnost, že podnik Realprojekt se dosud žádným takovým plánem, který by organizoval propagační činnosti a jiné komunikační nástroje, neřídil. Podniku jsem proto navrhla takový marketingový plán, jehož podoba respektuje základní požadavky a charakteristiky podniku. Při navrhování plánu jsem se řídila požadavky na rozpočet nákladů, který jsem stanovila ve výši 485 730 Kč, tedy 1,21 % z celkových ročních průměrných nákladů podniku. Stanovení výše rozpočtu vycházelo z poměrů nákladů na marketing vůči celkovým nákladům podniku z posledních tří let, kdy se tyto náklady pohybovaly v rozmezí 0,46-0,79 % z celkových ročních nákladů. Rozpočet byl v rámci mého návrhu navýšen, a to o necelých 0,5 %. Zároveň marketingový plán respektuje požadavky majitelů a vedoucích středisek podniku, kteří apelovali na to, aby plán nebyl předimenzovaný a příliš náročný a respektoval velikost podniku. V závislosti s těmito požadavky jsem také navrhla jednoduchou formu vyhodnocovacích nástrojů pro jednotlivé marketingové nástroje v rámci komunikačního mixu i pro evidenci poptávek.

Vytvoření marketingového plánu předcházelo analyzování současné situace v podniku, které jsem prováděla za využití kvantitativní i kvalitativní výzkumné metody. V rámci kvantitativních metod jsem využila anonymní dotazníkovou metodu, díky které jsem získala kvalitní informace sloužící jako podklady pro sestavení SWOT analýzy podniku. V rámci kvalitativních metod jsem využila metodu strukturovaných rozhovorů a metodu analyzování interních dokumentů podniku. V rámci strukturovaných rozhovorů jsem obdržela velmi zajímavé poznatky od samotného majitele podniku i vedoucí jednoho z hospodářských středisek. Rozhovory poskytly zajímavý pohled na podnik z různých úhlů pohledu a zároveň poskytly podstatné informace, které jsem následně využila při sestavování marketingových plánů a jeho dílčích úkolů. Metodu analyzování dokumentů jsem využila převážně během analyzování současné situace podniku,

kdy jsem provedla tyto analýzy: SWOT analýza podniku, situační analýza podniku, analýza portfolia podniku, analýza současného marketingového plánu podniku a analýza tržních podílů podniku. Výsledky těchto analýz napomohly získat podrobné informace o struktuře podniku, jeho finanční situaci, smýšlení o budoucnosti, o ovlivňujících faktorech, nabídkovém portfoliu a současné úloze marketingu v podniku.

Marketingový plán též zahrnuje dvě dílčí části v podobě návrh komunikačního mixu a návrh evidence a zpracování poptávek v podniku. Pro komunikační mix jsem se rozhodla z toho důvodu, abych podniku vytvořila ucelený návrh možnosti využití komunikačních nástrojů, které by oslovovaly nejen potenciální klientelu, ale i současné zákazníky podniku. V návrhu jsem se soustředila na využití takových nástrojů, které by podnik mohl reálně aplikovat a u nichž jsem byla přesvědčená o funkčnosti a využitelnosti ze strany podniku. Nástroje, pro které jsem se rozhodla lze obecně označit jako nízkonákladové. Do plánu jsem vědomě nezahrnula nákladné nástroje. Podnik dosud do komunikačních nástrojů neinvestoval nijak vysoké sumy, tudíž jsem musela být převážně v oblasti rozpočtu velmi obezřetná a smýšlet nad celkovým konceptem plánu prakticky a reálně.

Návrh komunikačního mixu jsem také doplnila o vyhodnocovací nástroje, s jejichž pomocí by zaměstnanci podniku měli být schopni jednoduše vyhodnocovat účinnost jednotlivých nástrojů komunikačního mixu.

Jak již bylo zmíněno výše, součástí marketingového plánu je i návrh pro evidenci a zpracování poptávek. Pro tvorbu tohoto návrhu jsem se rozhodla z toho důvodu, že podnik dosud pravidelně nezpracovává příchozí poptávky, tudíž není schopen je řádně analyzovat popř. kvantifikovat. Jako hlavní evidenční nástroj jsem tedy podniku navrhla využívat tzv. poptávkové listy, do kterých lze zaznamenávat veškeré příchozí poptávky, a to včetně informací, které jsou pro analyzování poptávek a požadavků trhu zásadní. V souvislosti s navrženým evidenčním nástrojem jsem podniku doporučila postup pro zpracování a evidenci tohoto poptávkového listu v podobě pravidelného (denního) zpracování v jednotlivých střediscích podniku a archivace, tak aby bylo možné poptávkové listy zpětně vyhodnocovat a analyzovat. Součástí tohoto úkolu byl též návrh pro vyhodnocování poptávek v podobě různých ukazatelů a kvantifikátorů. Podniku jsem navrhla například analyzování zdrojů poptávek, kvantifikace příchozích poptávek či procentuální poměr úspěšných poptávek vůči celkovému počtu příchozích poptávek za určité období.

Celkový koncept marketingového plánu pro podnik Realprojekt se soustředil na důkladnou analýzu, označení jeho silných stránek, ale i nedostatků, které pak byly využity v rámci jeho komplexního zpracování. Konkrétní návrhy vycházely ze zjištění, kterých bylo v rámci analyzování podniku dosaženo. Zpracování marketingového plánu bylo řízeno tak, aby byl vytvořen takový návrh, kterým by se podnik Realprojekt mohl nechat inspirovat nebo jej kompletně realizovat.

Díky této bakalářské práci jsem se seznámila s teoretickými informacemi z oblasti marketingu a tvorby marketingového plánu. Tyto informace jsem zároveň zužitkovala v rámci části věnující se reálnému podnikatelskému prostředí. Díky těmto dvěma aspektům jsem měla možnost nahlédnout do skutečné aplikace teorie v praxi. Věřím, že znalosti, které jsem díky vypracování této práce získala, budu moci v budoucnu ještě rozšířit a reálně aplikovat.

Seznam použité literatury

- BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.
- ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Nízkonákladový marketing pro podnikatele*. Praha: Adart, 2013. ISBN 8090464548.
- DANA JANIŠOVÁ, Mirko Křivánek. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.
- HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.
- HAZDRA, Adam. *Skvělé služby: jak dělat služby, které vaše zákazníci nadchnou*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 160 s. ISBN 978-80-247-4711-8.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 8024742098.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 8024726904.
- JANEČKOVÁ, Lidmila. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada, c2000, 179 s. Manažer. ISBN 80-7169-995-0.
- JOHNOVÁ, Radka. *Marketing kulturního dědictví a umění: [art marketing v praxi]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 80-2472-7242.
- KÁPL, Tomáš. *Marketingový plán v oblasti služeb*. Praha: ČVUT 2014. Diplomová práce, ČVUT, Celoškolská pracoviště (studium mimo fakulty).
- KELLER, Kevin Lane a [přeložila Magda PĚNČIKOVÁ]. *Strategické řízení značky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 8024714817.
- KOLEKTIV, Miroslav Karlíček a. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 802474208x.
- KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, c2004, 855 s. ISBN 80-247-0513-3.

KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 277 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-x.

LEA KUBÍČKOVÁ, Karel Rais. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 802474564x.

MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing*. 2., rozšířené a přepracované vyd. Praha: Grada, 2006, 205 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-1678-x.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 8024719118.

MILOSLAV SYNEK, Eva Kislingerová a kol. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. ISBN 8074003361.

ROMANA NÝVLTOVÁ, Pavel Marinič. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 8024731584.

ŠINDLER, Petr. *Event Marketing. Jak využít emoce v marketingové komunikaci*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-6371-0.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 268 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 8024720493.

Seznam internetových zdrojů

Hrubá mzda. In: *www.czso.cz* [online]. 2014 [cit. 4. 12. 2014]. Dostupné z: *www.czso.cz*

Industriální trh Česká republika MarketView. In: *www.cbre.cz* [online]. 2014 [cit. 2015-04-13]. Dostupné z: http://www.cbre.cz/cz_cs/research/recent_reports

Kancelářské prostory Brno & Ostrava MarketView. In: *www.cbre.cz* [online]. 2014 [cit. 2015-04-13]. Dostupné z: http://www.cbre.cz/cz_cs/research/recent_reports

Pražský trh s kancelářskými prostory MarketView. In: *www.cbre.cz* [online]. 2014 [cit. 2015-04-13]. Dostupné z: http://www.cbre.cz/cz_cs/research/recent_reports

Organizační tabule pro použití uvnitř. In: *www.kaiserkraft.cz* [online]. 2015 [cit. 13. 4. 2015]. Dostupné z: <http://www.kaiserkraft.cz/prezentace-a-prednasky/informacni-skrinky-vitriny/organizacni-tabule-pro-pouziti-uvnitř/p/M1027779/>

Seznam obrázků z webu

Logo CPI. In: Pro média/ke stažení [online]. Copyright© 2011 Czech Property Investments, a. s. [vid. 2015-04-27]. Dostupné z: <http://www.cpi.cz/pro-media/ke-stazeni/>

Logo OTIS. In: OTIS Hlavní strana [online]. © 2008 – 2014 Otis, a. s. [vid. 2015-04-27]. Dostupné z: <http://www.otis.com/site/cz/Pages/default.aspx?menuId=1>

Logo O2. In: O2 Fotografie a loga [online]. © O2 Czech Republic, a. s. [vid. 2015-04-27]. Dostupné z: <https://www.o2.cz/spolecnost/fotografie-a-loga/>

Logo PPAS. In: Loga ke stažení [online]. Copyright© 2013 PPAS [vid. 2015-04-27]. Dostupné z: <http://www.ppas.cz/pro-media/loga-ke-stazeni>

Logo PPF. In: Galerie pro média/logo [online]. ©PPF [vid. 2015-04-27]. Dostupné z: <http://ppf.cz/cz/centrum-pro-media/galerie-pro-media/logo.html>

Logo PRE. In: PRE Materiály ke stažení [online]. © 2014 – 2015 Pražská energetika, a. s. [vid. 2015-04-27]. Dostupné z: <https://www.pre.cz/cs/profil-spolecnosti/media/materialy-ke-stazeni/>

Logo PVK. In: PVK má nové logo [online]. © 2015 VIZUS [vid. 2015-04-27]. Dostupné z: <http://www.pvk.cz/aktuality/pvk-ma-nove-logo/>

Logo RE/MAX. In: Úvod [online]. ©RE/MAX [vid. 2015-04-27]. Dostupné z: <http://www.remax-czech.cz/>

Seznam obrázků

- Obrázek 1: Organizační struktura podniku Realprojekt, zdroj: vlastní
- Obrázek 2: Porterův model podniku Realprojekt, zdroj: volně převzaté (TUTOR2U)
- Obrázek 3: Mapa HS podniku, zdroj: vlastní
- Obrázek 4: HS1 – okolí areálu
- Obrázek 5: HS 1 – vnitřní prostory hlavní budovy
- Obrázek 6: HS 2 - prostory v přední budově, zdroj: vlastní
- Obrázek 7: HS 2 - kanceláře v přední budově, zdroj: vlastní
- Obrázek 8: HS 2 - prostory v zadní budově, zdroj: vlastní
- Obrázek 9: HS 2 - kancelářské celky v zadní budově, zdroj: vlastní
- Obrázek 10: HS 3 - společné prostory v budově, zdroj: vlastní
- Obrázek 11: HS 3 - vstupní recepční prostory v budově, zdroj: vlastní
- Obrázek 12: HS 4 - areál a venkovní prostor k pronájmu, zdroj: vlastní
- Obrázek 13: HS 4 - areál střediska a hlavní budova, zdroj: vlastní
- Obrázek 14: Hlavní ukazatele industriálního trhu v ČR za 3. čtvrtletí 2014, zdroj: CBRE
- Obrázek 15: Vývoj pražského trhu s kancelářskými prostory za 3. čtvrtletí 2014, zdroj: CBRE
- Obrázek 16: Schéma marketingového řízení, zdroj: vlastní
- Obrázek 17: Schéma vrstev hmotného produktu, zdroj: vlastní
- Obrázek 18: Schéma nehmotného produktu (služby), zdroj: vlastní
- Obrázek 19: Životní cyklus produktu, zdroj: vlastní
- Obrázek 20: Návrh umístění reklamních billboardů, zdroj: vlastní
- Obrázek 21: Organizační tabule, zdroj: www.kaiserkraft.cz
- Obrázek 22: Návrh reklamního letáku, zdroj: vlastní
- Obrázek 23: Návrh podoby Poptávkového listu, zdroj: vlastní

Seznam tabulek

- Tabulka 1: Výpočet výkonnosti podniku
- Tabulka 2: Informace o zaměstnancích podniku Realprojekt, zdroj: vlastní
- Tabulka 3: Vysvětlivky k tabulce 2, zdroj: vlastní
- Tabulka 4: Cenová analýza podniku Realprojekt, zdroj: vlastní
- Tabulka 5: Vzorec pro výpočet tržního podílu, zdroj: vlastní
- Tabulka 6: Výpočet tržního podílu HS 1 a HS 3 pro 3. čtvrtletí 2014, zdroj: vlastní
- Tabulka 7: Výpočet tržního podílu HS 4, zdroj: vlastní

- Tabulka 8: Výpočet tržního podílu HS 2, zdroj: vlastní
- Tabulka 9: Návrh reklamních nástrojů, zdroj: vlastní
- Tabulka 10: Návrh nástrojů podpory prodeje, zdroj: vlastní
- Tabulka 11: Návrh nástrojů přímého marketingu
- Tabulka 12: Návrh nástrojů pro vztahy s veřejností
- Tabulka 13: Návrh nástrojů e-marketingu
- Tabulka 14: Návrh nástrojů pro vyhodnocování úspěšnosti, zdroj: vlastní
- Tabulka 15: Výpočet poměru realizovaných poptávek, zdroj: vlastní
- Tabulka 16: Rozpočet komunikačního mixu
- Tabulka 17: Roční časový harmonogram nástrojů komunikačního mixu, zdroj: vlastní
- Tabulka 18: Týdenní časový harmonogram vybraných nástrojů, zdroj: vlastní

Seznam grafů

- Graf 1: Roční obraty podniku Realprojekt, zdroj: vlastní
- Graf 2: Roční zisky před zdanění podniku Realprojekt, zdroj: vlastní
- Graf 3: Celkové náklady a výnosy podniku Realprojekt, zdroj: vlastní
- Graf 4: Poměr ročních nákladů v HS 1, zdroj: vlastní
- Graf 5: Poměr ročních nákladů v HS 2, zdroj: vlastní
- Graf 6: Poměr ročních nákladů v HS 3, zdroj: vlastní
- Graf 7: Poměr ročních nákladů v HS 4, zdroj: vlastní

Seznam příloh

- Příloha 1: Dotazník, zdroj: www.survio.cz - vlastní návrh dotazníku
- Příloha 2: Opisy rozhovorů, zdroj: vlastní
- Příloha 3: Rozdělení faktorů situační analýzy (Blažková, 2007, s. 46)
- Příloha 4: Porterův model 5 konkurenčních sil (Nývltová, Marinič, 2010, 196)
- Příloha 5: Kalkulace pronájmu billboardů, zdroj: [mojeBillboardy Online s.r.o.](http://mojeBillboardyOnline.s.r.o.)
- Příloha 6: Kalkulace roční inzerce na serveru www.sreality.cz, zdroj: [sreality.cz](http://www.sreality.cz)
- Příloha 7: Kalkulace reklamních polepů na automobil, zdroj: <http://www.autofolie-levne.cz/>
- Příloha 8: Kalkulace monitoringu realitního trhu, zdroj: www.octopuspro.cz/
- Příloha 9: Kalkulace adresného oslovení zákazníků, zdroj: anonymní podnik
- Příloha 10: Kalkulace tvorby brožur, zdroj: anonymní podnik

SWOT analýza podniku

Dobrý den,

věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího minidotazníku.

Jmenuji se Michaela Králová a jsem studentkou třetího ročníku bakalářského studia Českého vysokého učení technického v Praze, kde studuji Masarykův ústav vyšších studií, obor Řízení a ekonomika průmyslového podniku.

Téma mé bakalářské práce je Tvorba marketingového plánu pro podnik se zaměřením na poskytování služeb. V praktické části se zabývám danou problematikou v malém podniku. Cílem této práce je analyzovat současnou situaci daného podniku, navrhnout komunikační mix dané společnosti vč. vyhodnocování úspěšnosti jednotlivých marketingových nástrojů a vypracovat návrh procesu pro oblast evidence a zpracování poptávek.

Minidotazník je anonymní a obsahuje 4 okruhy otázek, které tvoří tzv. SWOT analýzu, která se v podnicích používá pro identifikace silných a slabých stránek podniku vč. hrozeb a příležitostí z vnějšího okolí. Výhodiskem této analýzy je specifikace oblastí podstatných pro strategický rozvoj podniku. Tento minidotazník Vám zabere přibližně 10 minut Vašeho času. Vzhledem k tomu, že se jedná o anonymní zpracování, budu velice ráda za veškeré Vaše osobní názory, připomínky či informace, které do dotazníku uvedete.

Jaké jsou podle Vás silné stránky podniku, ve kterém jste zaměstnaný/ná?

Nápověda k otázce: Silné stránky podniku spadají do oblasti jeho vnitřního prostředí. Do této oblasti patří např.: přednosti, dovednosti či charakteristiky firmy které jsou plněné nejen pro zaměstnance, ale i pro dosažení určitých cílů.

Jaká vidíte rizika neboli slabé stránky podniku, ve kterém jste zaměstnaný/ná?

Nápověda k otázce: Slabé stránky podniku spadají do oblasti vnitřních vlivů podniku. Do oblasti slabých stránek patří např.: jednotlivé charakteristiky podniku, nevhodné postoje, názory, komunikace. Tyto faktory mohou podnik v budoucnu ohrozit.

Jaké vlivy z hlediska působení vnějšího okolí na podnik považujete za příležitosti?

Nápověda k otázce: Mezi vnější vlivy patří např.: vnější podmínky, příležitosti, poptávky neboli vše, co může být nápomocné pro dosažení cílů podniku.

Jaké vlivy z hlediska působení vnějšího okolí na podnik považujete za hrozby?

Nápověda k otázce: Za hrozby lze např. považovat vnější podmínky, které mohou ohrozit dosažení cílů podniku nebo jeho samotnou existenci.

Strukturovaný rozhovor – přepis odpovědí
téma: Marketingové řízení a plánování v podniku Realprojekt, s. r. o.

Oblast: Vize a poslání podniku

1) Mohla bych Vás požádat o představení podniku, ve kterém pracujete?

Vedoucí pracovník:

Náš podnik je stabilní konzervativně jednající společnost s dostatečným finančním zázemím. Podnik se z hlediska svého podnikání působí na trhu s pronájmy komerčních nemovitostí. Cílem podniku je pronajmout veškeré prostory, kterými podnik disponuje, a to s maximalizací zisku.

Majitel podniku:

Jsme společnost s ručením omezeným. Podstatná věc je však to, že jsme rodinná firma. To se projevuje v organizační struktuře firmy. Firma je ovládána pouze rodinnými účastníky. Rodinná firma se v našem případě projevuje v rozhodování, plánování i řízení. Zabýváme se pronájmem vlastních nemovitostí, o které se i staráme. Rozvoj firmy se odráží v objemu majetku, který nakupujeme či prodáváme podle našich potřeb.

2) Cítíte, že podnik, ve kterém pracujete, funguje na základě nějakých vizí či má poslání? Pokud ano, jakými? Pokud ne, proč?

Vedoucí pracovník:

Cílem podniku je pronajmout veškeré prostory, kterými podnik disponuje, a to s maximalizací zisku. To se dá považovat i za určité poslání podniku, které je spojeno s finanční stabilitou podniku, která se projevuje např. v platební zodpovědnosti podniků vůči zaměstnancům a možností realizovat široké množství jakýchkoliv činností.

Majitel podniku:

Podnik má jedno velmi důležité poslání, a to uživit rodinu. Momentálně vede podnik již druhá generace, která doufá, že rodinná tradice bude pokračovat nejen kvůli udržení ekonomické stability rodiny, ale i kvůli 20 leté tradici.

3) Jaké oblasti týkající se marketingového řízení podniku analyzujete? Jak často?

Vedoucí pracovník:

U konkurence sledujeme nabídku toho, co pronajímá, vzhled prostor, standardní vybavení a samozřejmě ceny. Ty jsou pro podnik nejdůležitější z hlediska konkurenceschopnosti. Dále se analyzuje kvalita konkurenčních prostor, komunikace s klienty. Vedoucí pracovník podotýká, že klienti oceňují přístup podniku Realprojektu a označuje tento fakt jako za silnou stránku podniku. Analyzování konkurence probíhá pravidelně v intervalu cca 1x za 3 měsíce. Provádění analýz konkurence je pro zaměstnance podniku povinné.

Majitel podniku:

My jsme malá firma, takže žádné velké operace z oblasti analyzování neprovádíme. I v tomto případě vše směřuje k tomu, abychom vydělávali. Pro nás je zásadní věc, abychom měli pronajaté prostory.

Za oblast marketingu v naší firmě zodpovídá vedoucí obchodního úseku, což je člověk, který má za úkol pouze to, aby bylo pronajato. S tím tedy souvisí i marketing, který má zajistit to, aby se o nás vědělo. Z tohoto hlediska pořádáme 1x v měsíci porady, kterých se účastní obchodníci a vedení. Dále pak pořádáme neformální porady, které jsou několikrát týdně. Během těchto porad řešíme i záležitosti marketingu.

4) Analyzujete rozsah poptávek, které do Vašeho podniku směřují popř. jejich zdroj?

Vedoucí pracovník:

V rámci střediska 4 se poptávky evidují z hlediska zdrojů poptávky, frekvencí příchodů poptávek, cílů poptávek. Vyhodnocuje se též % zrealizovaných pronájmů z celkové výše příchozích poptávek. Poptávky se vedou v interních záznamech a jejich výsledky se prezentují vedení podniku v rámci pravidelných porad 1x měsíčně.

Majitel podniku:

Těchto analýz se týkají měsíční hlášení, která jsou pro pracovníky povinná. V rámci těchto hlášení se řeší odezva na inzeráty a dalších marketingových aktivit. Za veškeré povinnosti týkající se marketingu podniku zodpovídá obchodník, od kterého spíše očekáváme vlastní iniciativu a aktivní přístup. Zároveň musím podotknout to, že mne jako majitele zajímají výsledky. To, jakým způsobem dosáhne podnik výsledků, nechávám na obchodníkovi. V případě, že se projeví

výsledky v podobě neobsazenosti, řeším to s obchodníkem. Ten však za tuto oblast zodpovídá, takže jeho schopnosti a znalosti hodnotím podle výsledků podniku.

5) Kde získáváte vhodné podklady k analyzování?

Vedoucí pracovník:

Zaměstnanci střediska 4 provádějí mystery shopping u konkurenčních objektů, což je stále obtížnější, jelikož už se mezi sebou konkurence zná. Mystery shopping se dělá pravidelně zhruba každé 3 měsíce. V rámci střediska 4 se k analyzování nevyužívají žádné internetové odborné zdroje z oblasti realit. Vedoucí střediska vyzdvihuje jako přínosnější získávání podkladů skrze „mapování“ podobné konkurence. Nabídka moderních objektů se neanalyzuje.

Majitel podniku:

Touto oblastí se zabývají vedoucí pracovníci zodpovědní za chod středisek.

6) Jak tyto výsledky ovlivňují následující rozhodování a strategie podniku?

Vedoucí střediska:

Podnik komunikuje se současnými klienty a bere v potaz jejich připomínky. Zároveň svou nabídku přizpůsobuje konkurenci, a to z hlediska cenové strategie i řízení materiálního prostředí.

Majitel podniku:

V mém zájmu je, abychom byli úspěšní. V případě, že jsme dlouhodobě neúspěšní, řeším tuto situaci se zodpovědnými zaměstnanci, pronikám do hloubky problému skrz získání podrobnějších informací. V takové fázi na problémech úzce spolupracujeme a hledáme řešení.

Oblast: STP

7) Na jaké segmenty zákazníků se zaměřujete?

Vedoucí střediska:

Segmentace zákazníků se v rámci podniku neprovádí. Spíše se segmentace provádí tzv. „sama“ skrze standard budov, které jsou v rámci podniku nabízeny. Kvalita budov se odráží na kvalitě skutečných klientů.

Majitel podniku:

Segmenty zákazníků jsou dané portfoliem nemovitostí, které nabízíme k pronájmu. Zaměřujeme se na segment zákazníků, kteří chtějí mít kanceláře v centru Prahy za vyšší ceny, dále se zaměřujeme na zákazníky, kteří vyhledávají dostupnější kanceláře a sklady na okraji Prahy.

8) Jaké marketingové strategie využíváte, abyste oslovili vybraný segment zákazníků?

Vedoucí střediska:

V rámci střediska 4 nejvíce využíváme cenové strategie a komunikační strategie, které jsou závislé na rozmístění billboardů.

Majitel podniku:

V tomto smyslu používáme 2 druhy strategií. Zaprvé strategie, které mají za úkol přilákat klienty a zadruhé cenové strategie.

9) Jak vyhodnocujete úspěšnost zvolených strategií?

Vedoucí střediska:

Úspěšnost komunikační strategie zaměřené na billboardy vyhodnocujeme na základě zpětné vazby od klientů.

Majitel podniku:

Nedaří-li se nám, tak vím, že se může jednat o problém v rámci tří oblastí. Jedná se o ekonomickou stabilitu prostoru, nízkou poptávku způsobenou nevhodně zvolenými marketingovými nástroji nebo špatnou cenovou politikou.

Oblast: Marketingový mix

10) Realitní trh je trh s nejrychleji rostoucí konkurencí. Co děláte proto, aby Vaše produkty zůstali konkurenceschopné?

Vedoucí střediska:

V rámci střediska 4 primárně sledujeme konkurenci a její nabídku.

Majitel podniku:

Za tuto oblast odpovídají vedoucí středisek a obchodník zároveň. Formálně se řídíme stanovenými plány, které probíráme v rámci porad.

Provádíme průzkum trhu skrze mystery shopping a průzkum cen a jejich konkrétní složky. Dále provádíme analýzu našich prostor, podle které upravujeme investiční plány. Kontrolujeme též to, jakým způsobem se naši zaměstnanci chovají ke klientům, jak se prezentujeme.

11) Jakým způsobem stanovujete ceny za Vaše produkty?

Vedoucí střediska:

Ceny v rámci střediska 4 stanovujeme ceny tak, aby se konečná částka (základní cena + paušální poplatky) shodovala s interními požadavky střediska. Pro středisko 4 není rozhodující poměr základní ceny a ceny za paušály, ale celková konečná cena. Zároveň ceny přizpůsobujeme cenové hladině konkurence. Dříve jsme ceny paušálů určovali v závislosti na cenách energií, dnes už tuto tvorbu cen neaplikujeme.

Majitel podniku:

Základem tvoří celková cena, kterou konfrontujeme s konkurencí. Podstatným faktorem při tvorbě cen tvoří složka služeb, která nám vytváří vnitřní ekonomickou logiku – neboli musíme pozorovat podnikové požadavky na výši výnosů a nákladů.

12) Jaké využíváte propagační nástroje?

Vedoucí střediska:

V rámci střediska 4 primárně využíváme billboardy na vlastních pozemcích. Zároveň dbáme o kladné vztahy s veřejností, která s naším podnikem spolupracuje.

Majitel podniku

My vycházíme z ročních finančních plánů, tudíž hledíme na finanční zatížení podniku. Nebráním se ale nápadům, které by byly i nákladnější, ale musí mít logiku a své opodstatnění.

Používáme internet, internetové servery, naváděcí tabule, billboardy. Výhodou je, když máme k dispozici vlastní pozemky u silnice, které můžeme využít k umístění vlastních billboardů. Klientům nabízíme produktové desky prezentující náš podnik.

Pro nás se nevyplatí inzerce v tisku, ani v rádiu. Je to pro příliš nákladné. Zároveň bychom měli výši nákladového zatížení přizpůsobovat aktuální obsazenosti prostor. Nemá smysl provádět nákladné marketingové kampaně v případě, že máme 20 volných kanceláří.

13) Jak vyhodnocujete úspěšnost propagačních nástrojů?

Vedoucí střediska:

Úspěšnost propagačních nástrojů v rámci střediska vyhodnocujeme pouze na základě zpětných vazeb od klientů.

Majitel podniku

Já to z pozice majitele podniku registruji převážně v oblasti účetnictví neboli výše výnosů. V takovém případě začínám zjišťovat příčinu, která vyústí v marketingu, kde řeším důvody toho, proč se např. snížila poptávka.

Já tuto oblasti vyhodnocuje v rámci celkové výkonnosti podniku tedy dvakrát v roce.

14) Jaké využíváte distribuční články?

Vedoucí střediska:

V rámci střediska aplikujeme pouze přímé distribuční cesty. Středisko nespolupracuje s žádným zprostředkovatelem.

Majitel podniku

Naší firmě je prakticky jedno, jak se dostaneme k pronájmům. Bohužel jsme pro velké realitní kanceláře moc malá firma, tudíž spolupracujeme spíše s menšími realitními společnostmi, které jsou často odlišné. Pracujeme jak sami, tak i ve spolupráci s jinými firmami. Nelze se ale na nikoho spoléhat.

Oblast: Komunikační mix

15) Jaké nástroje využíváte pro komunikaci s Vašimi klienty a potenciálními zákazníky?

Vedoucí střediska:

V rámci střediska 4 s klienty komunikujeme skrze e-mailovou, telefonickou a osobní formu. Dále využíváme informační tabule, které jsou umístěné v recepci výškové budovy. V případě ostatních budov vyvěšujeme informační letáky na vstupní dveře.

Majitel podniku

Kdokoliv se o nás chce něco dozvědět, může využít naše webové stránky. Stránky se snažíme aktualizovat a udržovat. Zároveň k nám může kdokoliv zavolat.

Řídíme se mottem: „Ideální nový nájemník je ten, který zůstane.“ Svým nájemníkům se snažíme věnovat. To mají za úkol převážně vedoucí pracovníci Pro komunikaci s našimi nájemníky plánujeme využívání facebookových stránek.

16) Přizpůsobuje se Váš podnik moderním komunikačním nástrojům jako sociální sítě, internetové stránky?

Vedoucí střediska:

Středisko 4 nevyužívá pro komunikaci s klienty žádné moderní komunikační nástroje. Využití těchto nástrojů by ocenili spíše nájemníci mladší věkové kategorie, kteří v Brně tvoří menšinový podíl.

Majitel podniku

Ano, momentálně řešíme komunikaci s klienty skrze facebookové stránky.

17) Jakou formou poskytnete svým klientům aktuální informace z oblasti aktuální nabídky či blížících se událostí v rámci jednotlivých budov, které by je mohly ovlivnit?

Vedoucí střediska:

V rámci střediska 4 s klienty komunikuje skze e-mailovou, telefonickou a osobní formu. Dále středisko využívá informační tabule, které jsou umístěné v recepci výškové budovy. V případě ostatních budov se vyvěšují informační letáky na vstupní dveře.

Majitel podniku

Momentálně se soustředíme na ty facebookové stránky, které by měly být nástrojem poskytující aktuální informace klientům.

18) Nabízíte svým klientům nějakou formu věrnostních programů?

Vedoucí střediska:

Středisko tuto formu podpory prodeje zkoušelo, ale nebyla zde dostatečná odezva ze strany klientů. Pro podporu tohoto nástroje jsme neposkytli důkladnou informační kampaň, tudíž byla informovanost klientů z tohoto ohledu minimální.

Majitel podniku

V rámci podniku nabízíme procentuální slevu z nájmu a provizi za zprostředkování nového nájemníka, ale je dost možné, že naši současní nájemníci o této nabídce ani nevědí. Bohužel někteří podřízení s těmito akcemi nepracují a já už nejsem kapacitně schopen kontrolovat i tyto menší činnosti.

Oblast: Marketingové plánování

19) Řídíte se v podniku marketingovými plány? Kdo tyto plány vytváří? Ne - Proč?

Vedoucí střediska:

Střediska podniku se neřídí žádnými marketingovými plány, ale alespoň nějaká méně rozsáhlá podoba marketingového plánu by byla v podniku zapotřebí.

Majitel podniku

Marketingové plány v rámci podniku nemáme. Stanovujeme pouze marketingové rozpočty, které jsou součástí finančních plánů podniku. V praxi to je tak, že si předem stanovíme marketingové aktivity a na ně se vyhradí část rozpočtu vč. rezervy.

Vzhledem k velikosti našeho podniku si nejsem jistý, zdali je pro náš podnik tvorba marketingových plánů nutná a zdali bychom byli schopni takového člověka, který by se plánování věnoval zaplatit.

20) Jakým způsobem se plánují marketingové aktivity ve Vašem podniku pro následující období?

Vedoucí střediska:

V rámci střediska 4 se plánují pouze průzkumy trhy v již zmíněných intervalech. Marketingové aktivity se řídí spíše spontánně a spíše podle aktuálních potřeb.

Majitel podniku

Rozpočet se přizpůsobuje předem stanoveným aktivitám, kterým se bude podnik v následujícím období věnovat. Je to přesný opak stanovení výše rozpočtu.

21) Jak velký podíl z rozpočtu je věnován do marketingových aktivit?

Vedoucí střediska:

Výše rozpočtu se mění v závislosti na potřebách střediska 4. V rámci Brna jsou zbytečně vysoké výdaje za inzerci na speciálních realitních serverech. Většina klientů přichází na základě billboardové kampaně.

Majitel podniku

V rámci finančního plánu podniku, který je vždy platný pro celý následující rok, máme stanovený rozpočet týkající se marketingových aktivit podniku.

22) Jaké kontrolní procesy se v podniku využívají?

Vedoucí střediska:

V rámci střediska se klade největší důraz na kontrolu výši pohledávek a technický stav budov. V případě stížností ze strany klientů řešíme problémy okamžitě. Kontrolní procesy z oblasti marketingu jsou v rámci střediska 4 minimální.

Majitel podniku

Z hlediska kontrolních procesů pořádáme každý měsíc poradou, které se účastní obchodníci, účetní pracovník a vedení. Dále pak pořádáme neformální porady, které jsou několikrát týdně. Během těchto porad se kontroluje běžný chod společnosti, ale i nahodilé události. Z hlediska marketingu neprovádíme žádné kontrolní procesy.

23) Jakým způsobem se vyhodnocuje úspěšnost proběhlých marketingových aktivit?

Vedoucí střediska:

Úspěšnost proběhlých marketingových aktivit vyhodnocujeme uzavřenými a zaplacenými nájemními smlouvami.

Majitel podniku

Tato oblast se řeší v rámci porad s jednotlivými zaměstnanci.

24) Myslíte si, že absence marketingového plánování ve Vašem podniku je spíše výhoda nebo nevýhoda?

Vedoucí střediska:

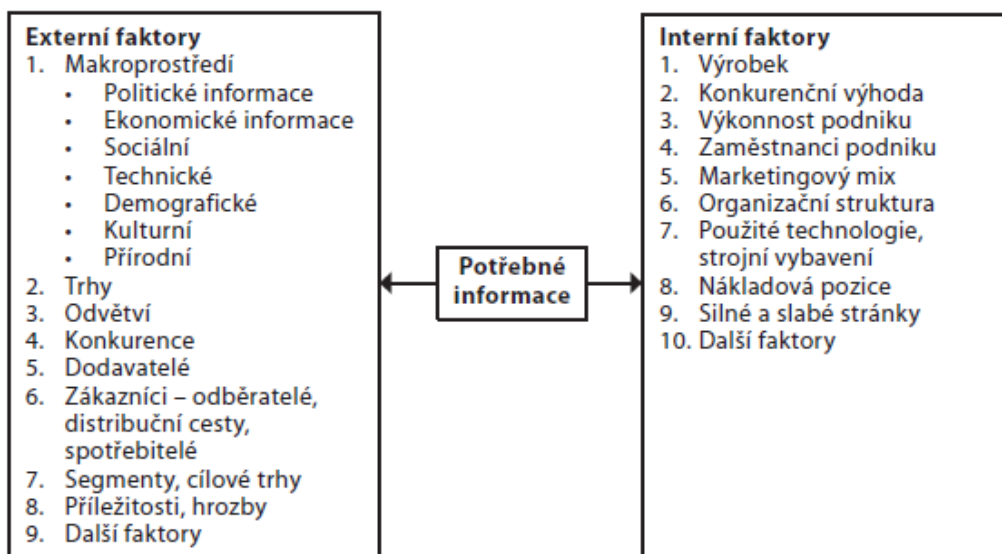
Podniku by prospěl alespoň základní marketingový plán, kterým by se zaměstnanci museli závazně řídit. Někteří zaměstnanci podniku se k zavádění inovací staví spíše pasivně.

Majitel podniku

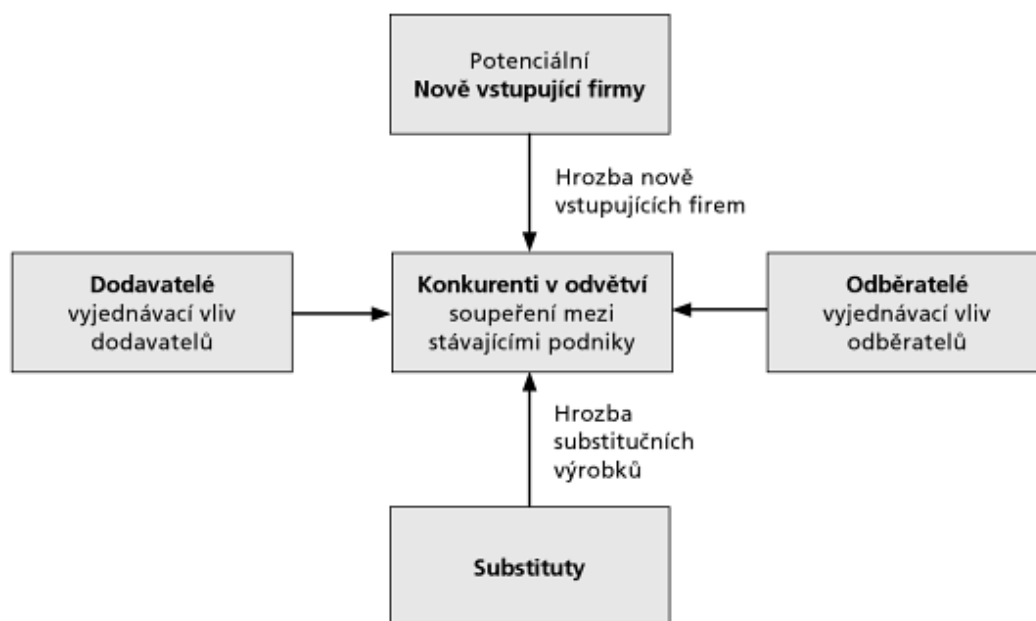
V podniku bychom uvítali menší marketingový plán, který by nebyl předimenzovaný. Zároveň bych také uvítal i větší iniciativu z řad vlastních zaměstnanců. Bohužel nejsme schopni zaplatit speciální zaměstnance stejně vysokými mzdami jako velké firmy. Nenabízíme jim ani růstový potenciál.

Kdybych byl zodpovědný za marketing podniku já osobně, určitě bych si nějaký menší marketingový plán dělal. Bohužel já na tyto činnosti nemám čas a kontroloji je až skrze finanční výsledky podniku. Díky tomu že je náš podnik malý, výsledky se většinou projeví velmi rychle než tomu je u větších firem.

Příloha 3: Rozdělení faktorů situační analýzy (Blažková, 2007, s. 46)



Příloha 4: Porterův model 5 konkurenčních sil (Nývtová, Marinič, 2010, 196)



Kalkulace pronájmu billboardů

Pronájem billboardů č. 101126

Cena za 1 měsíc	5 200 Kč
Cena za 1 rok	62 400 Kč

Pronájem billboardu č. 101113

Cena za 1 měsíc	5 500 Kč
Cena za 1 rok	66 000 Kč

Celková cena za roční pronájem billboardů č. 101126 a 101113 je:

128 400 Kč

101113 Billboard, Praha 9 - Běchovice
(Českokobrodská - hlavní spojka mezi Újezdem a Běchovicemi)



Město: Praha 9 - Běchovice
Okres: Praha
Kraj: Hlavní město Praha
Ulice: Českokobrodská - hlavní spojka mezi Újezdem a Běchovicemi

Umístění panelu

- okrajová čtvrť
- obytná čtvrť
- nezastavěné plochy

Poloha

- silnice I. třídy
- silnice ostatní

Komunikace

- šikmo

Okolí

- MHD
- čerpací stanice

Komunikace

- šikmo
- přes 100 m

Cena : 5 500 Kč

moje billboardy



101126 Billboard, Praha 9 - Běchovice
(Českokobrodská)



Město: Praha 9 - Běchovice
Okres: Praha
Kraj: Hlavní město Praha
Ulice: Českokobrodská
Popis: luxusně umístěná plocha před odbočkou na Dubeč, v mírné pravoto
Rozměr: 510 cm x 240 cm

Umístění panelu

- okrajová čtvrť
- obytná čtvrť
- nezastavěné plochy

Komunikace

- šikmo
- samostatný

Komunikace

- šikmo
- samostatný
- přes 100 m

Poloha

- silnice I. třídy
- ulice
- křižovatka

Okolí

- MHD
- kulturní zařízení

Cena : 5 200 Kč

moje billboardy



Kalkulace základní inzerce sreality.cz

Základní inzerce		
Počet inzerátů	15	(při počtu 15 inzerátů se účtuje 126 Kč/den)
Cena inzerce	126	Kč/den
Počet dní inzerce	360	Dní
Základní cena	126x360	45360 Kč

Topování (jednorázové zvýraznění inzerátů pomocí posunutí na vyšší pozice)		
Topování inzerátů	2 x týdně	
Počet inzerátů	15	
Cena topování	25	Kč/inzerát
Cena top. za týden	2x15x25	750 Kč/týden
Cena top. za rok	45*750	33750 Kč/rok

CELKOVÁ CENA ZA ROČNÍ INZERCE 15 ks inzerátů a jejich topování probíhajících pravidelně 2 x v týdnu po dobu 45 týdnů.	79 110 Kč
--	------------------

autofólie
levně

[AUTOFÓLIE](#)
[REKLAMNÍ POLEPY](#)
[ZMĚNA LAKU](#)
[CENÍK](#)
[KONTAKT](#)



Vypočítejte si cenu instalace autofólie vašeho automobilu

Vypočítaná cena autofólie ASWF, a nebo SunTek včetně montáže:

Typ automobilu:	Škoda OCTAVIA, OCTAVIA II, III,
A SWF (na vybraných pobočkách)	3300 Kč
SunTek HP	4380 Kč
SunTek Carbon	4950 Kč
CarShield * Bezpečnostní fólie	Cena dle rozsahu, na vyžádání

Příloha 8: Kalkulace monitoringu realitního trhu – společnost OctopusPro

Monitoring realit soukromé inzerce			
LICENCE:	VIP OCTOPUS	ASSISTANT	ZERO Email
1. Excelentní webová aplikace 8 v 1	✓	x	
2. Monitoring 240 zdrojů v ČR (webové portály, tisk a další)	✓	✓	✓
3. Aktualizace dat – 60 vteřin	✓	✓	✓
4. Technická podpora 24	✓	✓	✓
5. Full + Light = 2 varianty aplikace	✓	x	x
6. Modul Assistant (Schránka makléře)	x	✓	x
7. Vlastní nastavení nových účtů bez asistence OctopusPro s.r.o.	✓	✓	x
8. Unikátní Manažerské přehledy (Statistika uživatelů, kategorií, IP adres a inzerce s detailní historií zpracování, prokliky na konkrétní zpracovanou inzerci)	✓	✓	x
9. Přidržen inzerát na 60 minut (Jako jediní máme okamžitě propojení se všemi účty na pobočce a k přidřazenému inzerátu se nikdo jiný z Vaší RK nedostane)	✓	✓	x
10. Sherlock - Zobrazení historie opakovaného inzerátu, nalezne okamžitě veškerou inzerci, kdy majitel stále neprodal/nepronajal.	✓	✓	x
11. Zobrazení opakovaného tel. čísla	✓	✓	x
12. Profily uživatelů zachovávající hierarchii společnosti (generální ředitel, ředitel, administrátor, vedoucí makléře, makléř/ka, asistent/ka)	✓	x	x
13. Automatické párování nabídky s poptávkou	✓	✓	x
14. Funkce Připomínkovač, domluvená schůzka, Nedovoláno, koš, schránka, předat jinému makléři	✓	✓	x
15. Archiv inzerce	✓	✓	x
16. Přidání nových vyhledávacích filtrů dle individuálního nastavení – neomezený počet filtrů	✓	✓	x
17. Funkce - najdi telefon a Email v databázi inzerátů	✓	✓	x
18. Funkce - vyhledávání telefonu na Google	✓	✓	x
19. Sledování vývoje ceny	✓	✓	x
20. Export do MS Excel	✓	✓	x
21. Poslat poznámku ostatním	✓	✓	x
Ceník služeb - roční nejlevnější varianta pro jeden region	12900,-Kč/rok	14280,-Kč/rok	Ceny od 690,-Kč/okres

Direct mailing, s. r. o.

Klient: **Realprojekt, s. r. o.**

Zakázka: D.M.

Datum: 27.2.2015

Specifikace: Obeslání obálek

Náklad: 2500 ks

Cenová kalkulace			
pronájem adres	1,75 Kč	2500	4 375,00 Kč
tisk adresy	2,35 Kč	2500	5 875,00 Kč
obálka	1,60 Kč	2500	4 000,00 Kč
kompletace	1,70 Kč	2500	4 250,00 Kč
Poštovné	8,20 Kč	2500	20 500,00 Kč
cena celkem bez DPH			39 000,00 Kč

cena 1 ks

15,60 Kč

Termín zpracování: 1-2 dny

S pozdravem

Tomáš Svoboda

Direct mailing s.r.o.; Vodohospodářská 65, 190 11 - Praha 9; Tel: +420 274 023 664

KALKULACE BROŽUR

náklad	<input type="text" value="200"/>	• napište požadovaný počet ks
Formát brožury ve složeném stavu	<input type="text" value="A5 148x210mm"/>	Nevíte si rady? Klikněte zde pro nápovědu
Typ vazby	<input type="text" value="V2 lepená vazba ve hřbetu"/>	Nevíte si rady? Klikněte zde pro nápovědu
OBÁLKA - chcete jiný papír obálky než na vnitřních stranách? <input type="checkbox"/> Ano		Nevíte si rady? Klikněte zde pro nápovědu
VNITŘNÍ STRANY - zadejte specifikaci vnitřních stran brožury		
Počet stran brožury (pozor, každý list brožury má 2 strany, nezaměňovat s listy)	<input type="text" value="8"/>	Nevíte si rady? Klikněte zde pro nápovědu
materiál	<input type="text" value="křídový papír lesk"/>	Nevíte si rady? Klikněte zde pro nápovědu
gramáž	<input type="text" value="135"/>	Nevíte si rady? Klikněte zde pro nápovědu
barevnost	<input type="text" value="4/4 plnobarevný z obou stran"/>	Nevíte si rady? Klikněte zde pro nápovědu
laminování	<input type="text" value="0/0"/>	Nevíte si rady? Klikněte zde pro nápovědu
doprava	<input type="text" value="kurýr po Praze s dobírkou (180Kč)"/>	Nevíte si rady? Klikněte zde pro nápovědu
cena celkem	5468 Kč (bez DPH)	
celkem za ks	27.34 Kč/ks	

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

V Praze dne

podpis:

Jméno	Katedra / Pracoviště	Datum	Podpis

