

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Marketingový plán vybrané organizace

The marketing plan of the selected organization

STUDIJNÍ PROGRAM

Řízení rozvojových projektů

STUDIJNÍ OBOR

Projektové řízení inovací v podniku

VEDOUcí PRÁCE

Ing. Barbora Joudalová MBA

HÜBNEROVÁ

KATEŘINA

2017

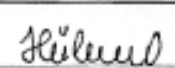
I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Hübnerová	Jméno:	Kateřina	Osobní číslo:	411716
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávatel katedra/ústav:	MÚVS ČVUT - oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Řízení rozvojových projektů				
Studijní obor:	Projektové řízení inovací v podniku				

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:	Marketingový plán vybrané organizace		
Název diplomové práce anglicky:	The marketing plan of the selected organization		
Pokyny pro vypracování:	Cílem práce je vytvořit marketingový plán organizace XY se zaměřením na cenovou strategii a zvýšení povědomí. Přínosem práce jsou doporučení, která by měla organizace vykonat pro relevantní nastavení cenové strategie a zvýšení povědomí. Práce je rozdělena na úvod, teoretickou část, praktickou část a závěr. Úvod seznamuje čtenáře s tématem práce. Teoretická část mapuje současný stav dané problematiky. Praktická část se zabývá podrobným zpracováním marketingového plánu vybrané organizace na 1 rok a interpretuje dopady navrhovaných řešení v organizaci. Práce je zakončena závěrem, který sumarizuje výsledky zjištění.		
Seznam doporučené literatury:	HANZELKOVÁ, Alena, a kol. Strategický marketing. Teorie pro praxi. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-120-8. HORÁKOVÁ, Helena. Strategický marketing. 2. rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 80-247-0447-1. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8. KOTLER, Philip, Kevin Lane KELLER. Marketing management. 4. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:	Ing. Barbora Joudalová MBA, MÚVS ČVUT - oddělení manažerských studií		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:			
Datum zadání diplomové práce:	14. 12. 2016	Termín odevzdání diplomové práce:	5. 5. 2017
Platnost zadání diplomové práce:	31. 8. 2018		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

<u>3.4.2017</u>	<u></u>
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

HÜBNEROVÁ, Kateřina. *Marketingový plán vybrané organizace*. Praha: ČVUT 2017. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou 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 zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským

a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 02. 05. 2017

Podpis:

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí práce Ing. Barboře Joudalové MBA za odborné vedení, ochotu, vstřícnost a cenné rady, které mi poskytovala v průběhu zpracování diplomové práce. Mé poděkování taktéž náleží zaměstnancům a vedení organizace XY, kteří mi dali k dispozici mnoho informací a materiálů potřebných ke zpracování praktické části práce. Stejně tak děkuji svým nejbližším, kteří mě podporovali při psaní diplomové práce.

Abstrakt

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí. První část je nazvána teoretickou a zaměřuje se na shrnutí základních znalostí nezbytných pro tvorbu marketingového plánu. Jedná se především o poznatky z oblasti situačních analýz, strategického marketingu a tvorby marketingového mixu. Druhá část práce je nazvána praktickou a zabývá se tvorbou samotného marketingového plánu pro vybranou organizaci. Byla provedena situační analýza, na jejímž základě byly zmapovány silné a slabé stránky společnosti, ale také příležitosti a hrozby. Dále byla prozkoumána konkurence v daném odvětví. Na základě segmentace a tržního cílení byl zvolen klíčový segment, pro nějž byl sestavován marketingový mix. Cílem práce je na základě získaných dat vytvořit marketingový plán na jeden rok pro vybranou organizaci. Cílem marketingového plánu je modifikace cenové nabídky outsourcingu mezd a zvýšení povědomí o organizaci.

Klíčová slova

Marketing, marketingový plán, situační analýza, marketingová strategie, marketingový mix, akční plán

Abstract

The diploma thesis is divided into two parts. The first part is titled as the theory focused on summarizing the basic knowledge which is necessary for creating a marketing plan. Primarily it is about knowledges from situational analysis area such as: strategic marketing and creating marketing mix. The second part is titled as the practical and deals with the creation of actual marketing plan for the selected organization. The situational analysis was conducted on the foundation which was mapped strengths and weaknesses of the selected company and, also an opportunities and threats. Further the competition the competition on the market. Based on the segmentation and market targeting was chosen the key segment for which was compiled the marketing mix. Main goal of the diploma thesis is to create a marketing plan for one year, based on the obtained data for the selected organization. The purpose of the marketing plan is an offer price modification of the payroll outsourcing and increase the brand awareness about the organization.

Key words

The marketing, the marketing plan, the situation analysis, the marketing strategy, the marketing mix, the action plan

Obsah

Úvod.....	9
I. Teoretická část.....	12
1. Vymezení základních pojmů	12
1.1. Plánování, marketingové plánování, marketingové strategické plánování	12
1.2. Marketingový plán	14
1.3. Strategická východiska v marketingovém přístupu.....	17
2. Situační analýza.....	20
2.1. Vnější prostředí firmy	22
2.2. Vnitřní prostředí firmy	29
2.3. SWOT analýza	30
3. Marketingové strategie.....	32
3.1. Parciální strategie a integrální strategie.....	34
4. STP.....	35
4.1. Segmentace.....	35
4.2. Tržní cílení	37
4.3. Positioning.....	38
5. Marketingový mix.....	40
5.1. Produkt.....	41
5.2. Cena	43
5.3. Komunikace.....	45
5.4. Distribuce	48
6. Marketingový mix služeb	49
7. Akční plán.....	52
II. Praktická část.....	57
1. Představení společnosti.....	57

1.1.	Poskytované služby.....	58
1.2.	Stávající situace společnosti XY.....	59
1.3.	Cíle práce.....	60
2.	Situační analýza.....	61
2.1.	Analýza vnějšího prostředí.....	61
2.2.	Analýza vnitřního prostředí.....	68
2.3.	SWOT analýza	70
3.	STP.....	74
3.1.	Segmentace.....	74
3.2.	Tržní cílení	79
3.3.	Positioning	81
4.	Marketingový mix.....	82
5.	Akční plán.....	93
4.1.	Harmonogram.....	95
4.2.	Rozpočet	97
4.3.	Kontrola	100
	Závěr.....	101
	Seznam použité literatury.....	103
	Seznam obrázků	106
	Seznam tabulek	107
	Přílohy	108
	Evidence výpůjček	110

Úvod

Od roku 2015 vzniká¹ v České republice stále více malých a středních podniků a zároveň od roku 2007 se snižuje² procento zaniklých firem. Z důvodu vysokého počtu firem na trhu vzniká stále větší konkurence. Každý podnik musí něčím vynikat, aby se na trhu udržel. Obecně platí, že pokud si podnikatel zakládá živnost, jeho cílem je vydělat, ne pouze přežít. Proto by si každý podnikatel měl sestavit marketingový plán dříve, než se do podnikání pustí. Marketingový plán by měl představovat základ strategie podnikání. Zároveň pomáhá nasměrovat podnikatele správným směrem, aby dosahoval svých stanovených cílů. Dává možnost podniku najít a rozvinout silné stránky, příležitosti na trhu. Také pomáhá zbavit se slabých stránek podniku a připravit se na hrozby, které mohou nastat. Marketingový plán je nezbytný nejen pro začínající podnikatele, ale také pro již existující podniky. Konkurence a trh se neustále vyvíjí. Pokud chce podnik prosperovat, musí na tyto změny reagovat. Marketing firmám dopomůže objektivně vyhodnotit jejich fungování a nalézt problémy či nové možnosti pro inovace a růst.

Outsourcing služeb, které nejsou hlavní činností podniku, je stále se rozšiřujícím trendem s vysokou konkurencí. V Praze se outsourcingem mzdové agendy zabývá zhruba 140 firem včetně společnosti XY, kterou se diplomová práce zabývá. Cílem práce je sestavit marketingový plán na jeden rok pro personální a mzdovou úctárnu pražské pobočky společnosti XY. Motivem pro psaní tématu práce je, že ve společnosti pracuji. Na základě schůzky s ředitelem společnosti XY jsem byla seznámena s problémem, že společnost dlouhodobě stagnuje a ztrácí klienty. Přáním ředitele společnosti je, aby marketingový plán zvýšil propagaci firmy a navýšil počet klientů alespoň o 10% (cca 8 klientů). Přínosem práce jsou doporučení, ve formě marketingového plánu, pro naplnění přání ředitele firmy.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část je věnována objasnění jednotlivých částí marketingového plánu z pohledů různých marketingových teoretiků. Nejprve je podrobně popsán postup situační analýzy. Následně jsou vysvětleny marketingové strategie k naplnění cílů firem. Strategická

¹Dostupné z: <http://www.bisnode.cz/tiskove-zpravy/v-cr-loni-vzniklo-26953-novych-firem-nejvice-od-roku-2007/>

² Dostupné z: <http://www.dvs.cz/clanek.asp?id=6598251>

část marketingové teorie je zakončena definováním segmentace, tržního cílení a positioningu. Dále se práce přesouvá k taktickým nástrojům marketingu, tedy charakteristikám jednotlivých částí marketingového mixu. Teoretická část je zakončena postupem tvorby akčního plánu.

Praktická část se zabývá tvorbou marketingového plánu na jeden rok pro společnost XY dle pokynů uvedených v teoretické části. Před tvorbou situační analýzy je představena a popsána stávající situace společnosti XY. Součástí situační analýzy je analýza PEST, která prozkoumá vnější prostředí společnosti. Dále je použita Porterova analýza pěti tržních sil, která přinesla základní charakteristiky v oblasti konkurenčního prostředí. Metoda VRIO dále mapuje vnitřní prostředí. Výsledky všech situačních analýz jsou shrnuty ve SWOT matici, která odkryla silné a slabé stránky společnosti XY, a také příležitosti a hrozby na trhu. Na základě situační analýzy, segmentace a tržního cílení je zvolen klíčový segment, pro který je sestaven marketingový mix. Marketingový mix je sestaven tak, aby naplnil cíle ředitele společnosti. Je doporučena nová cenová strategie a zvolena nová komunikační strategie se zaměřením na propagaci společnosti. Na závěr praktické části je sestaven akční plán, který slouží k realizaci a odhadu rozpočtu marketingového plánu.

TEORETICKÁ ČÁST

I. Teoretická část

Teoretická část pojednává o základních pojmech, které se vyskytují napříč celou prací. Nejprve je vymezen termín marketingový plán, který je stěžejní a zároveň tématem práce. Poté práce přechází k definici strategických východisek, která jsou nezbytná k identifikaci cíle marketingového plánu vybrané organizace. Následně dochází k definování patřičných analýz vnitřního a vnějšího prostředí. Práce se dále věnuje nastínění marketingových strategií a marketingového mixu, který je zaměřen na služby. Závěrem teoretické části je seznámení se s teoretickými poznatky komunikačního mixu a akčního plánu.

1. Vymezení základních pojmů

1.1. Plánování, marketingové plánování, marketingové strategické plánování

Nejprve je nezbytné definovat samotný pojem plánování. Horáková definuje plánování jako součást formulování budoucích cílů podniku. Ke stanovení cílů je nutné určit postupy a prostředky, podle kterých bude cílů dosaženo (Horáková, 2003, s. 14).

Příbová a Mařík považují plánování za nástroj, který slouží k odhadnutí schopnosti podniku využít rizik, která zvyšují pravděpodobnost vyššího úspěchu na trhu (Příbová, Mařík, 1991, s. 16).

Plánování lze dělit podle času na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé plánování. Dále se dělí podle typu rozhodnutí na strategické plánování a na operativní plánování. Strategické plánování se zaměřuje na výběr optimální strategie k dosažení podnikových cílů. Na druhou stranu operativní plánování obsahuje plán jednotlivých činností, které jsou nezbytné k naplnění strategie firmy. V období dlouhodobého plánu může být zpracováno několik strategických plánů. Pro úspěšný strategický plán je nezbytné, aby byl snadno pochopitelný, přesný a detailní, přizpůsobitelný změnám a realistický. Musí v něm být zahrnuty všechny důležité tržní faktory a identifikované úkoly (Jakubíková, 2013, s. 82–86). Foret a spol. zmíněné rozdělení dále doplňují o tři způsoby tvorby plánů: plánování shora (centralizované), plánování zdola (decentralizované) a plánování smíšené (kombinované) (Foret a spol., 2003, s. 37).

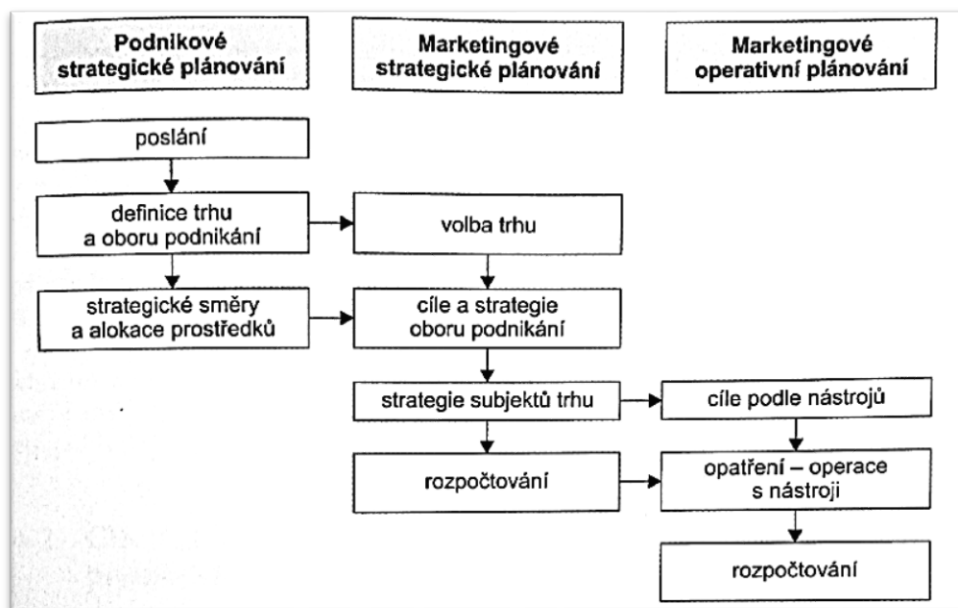
Jakubíková vysvětluje pojem marketingové plánování jako součást strategického plánování organizace, které se dále pojí s několika marketingovými proměnnými, např. s tržním podílem a vývojem trhu. Některé firmy zdůrazňují svou marketingovou orientaci tím, že jejich strategické plánování označují jako strategické marketingové plánování. Strategické marketingové plánování je definováno jako „*proces sloužící formulaci strategií pro obory podnikání a subjekty trhu*“ (Jakubíková, 2013, s. 81). Směřuje pozornost na reálné problémy, poukazuje na potřebu změny, nutí rozlišovat možnosti a učí novým postojům, že názory musí být podloženy fakty (Jakubíková, 2013, s. 83).

Foret a spol. popisují marketingové plánování jako specifickou oblast plánování, která vychází z plánů podniku. Zaměřuje se pouze na oblasti produktu a trhu a dále rozpracovává strategicky definované cíle, které se týkají určitého cílového trhu (Foret a spol., 2003, s. 37).

Strategické marketingové plánování se skládá z několika kroků:

- situační analýza včetně prognóz budoucího vývoje prostředí,
- sestavení marketingových cílů,
- na základě definování marketingových cílů definovat marketingové strategie, které povedou k jejich naplnění,
- stanovení marketingových programů,
- sestavení rozpočtů,
- kontrola a přezkoumání výsledků, cílů, strategií a programů (Jakubíková, 2013, s. 80).

Následující obrázek zobrazuje vztah mezi podnikovým strategickým plánováním, marketingovým strategickým plánováním a marketingovým operativním plánováním.



Obrázek 1: Vztah mezi druhy strategického plánování

(Jakubíková, 2013, s. 81)

1.2. Marketingový plán

Kotler s Kellerem definují marketingový plán jako klíčový nástroj k řízení a koordinaci marketingových činností. Má dva typy: strategický plán a taktický plán. Strategický plán pracuje s cílovými trhy a hodnotovou nabídkou, která je založena na analýze tržních příležitostí. Na druhou stranu taktický marketingový plán specifikuje marketingové taktiky (vlastnosti výrobku, propagaci, tvorbu cen a služby) (Kotlera Keller, 2007, 81-82).

Horáková říká, že sestavení marketingového plánu předchází několik kroků. Podnik musí mít vhodně zvolenou marketingovou strategii, která vede k dosažení marketingových cílů, tím i k dosažení cílů podniku (Horáková, 2003, s. 111).

Marketingový plán patří mezi základní aspekty úspěšného řízení celé organizace. Zároveň také předchází všem ostatním operativním plánům podniku (Jakubíková, 2013, s. 86). Foret a spol. taktéž řadí marketingový plán mezi plány operativní a dále uvádí, že bývá vypracováván na dobu jednoho roku (fiskálního roku či kalendářního) (Foret a spol., 2003, s. 38).

Podle Kotlera a Kellera musí každý marketingový plán obsahovat poslání firmy, situační analýzu, marketingovou strategii, marketingové a finanční cíle, úkoly pro plánované období a kontrolu (Kotler a Keller, 2007, 770-777).

Horáková říká, že marketingové plány představují vazby mezi zdroji marketingových cílů podniku a podmínkami prostředí, ve kterých podnik vyrábí a prodává svůj produkt. (Horáková, 2003, s. 14) Foret a spol. dodávají, že marketingový plán podrobně vymezuje dílčí kroky, které jsou nezbytné pro implementaci strategie (Foret a spol., 2003, s. 25).

Jedná se o písemný dokument, který zachycuje výsledky marketingového plánování. Mezi jeho klíčové vlastnosti patří: strukturovanost, jasná pochopitelnost, formálnost a srozumitelnost. Poukazuje na to, kde si podnik přeje být v určité časové období v budoucnosti a také, jak se tam dostane. Marketingový plán je základním nástrojem pro řízení a koordinování marketingového úsilí společnosti. Spojuje dovednosti a schopnosti firmy s přáními a požadavky zákazníků. Při sestavování marketingového plánu je nezbytné, aby marketingové zdroje a cíle byly v souladu s marketingovým mixem a zároveň byly promítnuty do realizačních programů a rozpočtu, který zapříčiní vypracování celistvého, funkčního a soudržného marketingového plánu (Horáková, 2003, s. 146–147). Foret a spol. doplňují, že dobře zpracovaný marketingový plán je pro podnik vždy velmi prospěšný. Pomáhá zlepšit efektivitu marketingového procesu a zvyšovat celkovou výkonnost všech zaměstnanců v organizaci (Foret a spol., 2003, s. 37).

Kotler s Kellerem popisují rozdíl mezi marketingovým plánem a podnikatelským plánem tak, že podnikatelský plán poskytuje širší náhled na poslání, vizi, cíle, strategii a zdroje celé firmy. Na druhou stranu marketingový plán má omezenější rozsah. *„Popisuje, jakým způsobem budou strategické cíle firmy dosaženy pomocí konkrétních marketingových strategií a taktik, se zákazníkem v centru dění“* (Kotler a Keller, 2007, s. 769).

Foret a spol. uvádějí oblasti, pro které je nejčastěji vypracováván marketingový plán. Jedná se o oblast produktu včetně jeho modifikací, oblast značky a její vnímání zákazníky, uvedení nových produktů na trh, segmentaci trhu, geografické a demografické zajímavosti trhu a plány pro speciální zákazníky (Foret a spol., 2003, s. 41).

Obsah marketingového plánu:

1. Titulní list – Titulní list obsahuje: nadpis marketingový plán; název a sídlo podniku; období, pro které se marketingový plán sestaveno a jméno odpovědného pracovníka.
2. Obsah
3. Úvodní část – Vhled do situace; účel; prostředí podniku; stručná charakteristika podniku a klíčové výrobky a trhy.
4. Závěry situační analýzy – Výsledky SWOT analýzy apod.
5. Marketingové cíle – Seznam marketingových cílů a časová období, pro jejich splnění.
6. Marketingové strategie – Vytipované strategie a odhad jejich realizace (časové období).
7. Příslušné taktiky – Taktické kroky podřízené strategií a cílům podniku.
8. Klíčové předpoklady – Výchozí stav pro budoucí vývoj, který je členěný podle vnitřních a vnějších podmínek.
9. Prováděcí programy (operativní plány) – Vyjadřující jednotlivé činnosti, odpovědnosti za jejich provedení.
10. Zdroje – Zodpovězení základních otázek, zdali má podnik dostatečný počet zdrojů k naplnění cílů podniku.
11. Rozpočet – Obsahující marketingové příjmy a výdaje. Umožňuje sledovat plnění úkolů a čerpání prostředků (Horáková, 2003, s. 149-152).

Jakubíková „příslušné taktiky“ podle Horákové označuje jako akční programy, které *„obsahují volbu specifických marketingových taktik, projektových a implementovaných pro dosažení podnikatelských cílů.“* Akční programy rozpracovávají marketingové strategie a marketingový mix do úkolů a aktivit (Jakubíková, 2013, s. 88).

Foret a spol. uvádějí, že marketingový plán se dělí na části: úvod, přehled aktuální marketingové komunikace, rozbor příležitostí a očekávání v makroprostředí, situace na trhu, situace v distribuci, konkurenční situace, cíle (finanční, marketingové), předpokládané výsledky a kontrolu (Foret a spol., 2003, s. 40).

Na druhou stranu Kotler popisuje pouze šest kroků, které by měl obsahovat efektivní marketingový plán. Prvním krokem je situační analýza, kterou podnik provádí pomocí PEST(LE) a SWOT (TOWS) analýzy. Druhým krokem je stanovení cílů a časového

harmonogramu k dosažení těchto cílů. Třetím krokem je tvorba strategie, která nám říká, jak dosáhnout naplnění cílů. Čtvrtým krokem jsou taktické kroky neboli taktická úroveň marketingu, která se podrobně zabývá marketingovým mixem. Pátý krok je rozpočet, který uvádí náklady na plánované akce a aktivity podniku. Posledním krokem je kontrola, kde si podnik musí stanovit měřítka pro hodnocení naplnění cílů a strategie (Kotler, 2003, s. 66–67).

1.3. Strategická východiska v marketingovém přístupu

Synek a kol. podle Kotlera považují za strategická východiska v marketingovém přístupu definici účelu a cíle podnikání, zjištění výrobního portfolia a výběr vhodné růstové strategie. Na zmíněné kroky dále navazuje výběr nástrojů (marketingový mix), které umožní realizaci růstové strategie. Závěrečným krokem marketingového řízení je kontrola realizace procesu, která pomůže zjistit, zdali byly cíle podniku splněny (Synek a kol. podle Kotlera, 2011, s. 174).

Poslání

Podle Kotlera a Kellera by si každá společnost pro definování poslání měla zodpovědět následující otázky. Co je naším byznysem a jaký by měl být? Kdo jsou naši zákazníci (Kotler a Keller, 2007, s. 82)?

„Poslání představuje hlavní důvod existence organizace. Mělo by být ve shodě jak s vnějším, tak s vnitřním prostředím“ (Jakubíková, 2013, s. 21).

Horáková říká, že poslání je formulováno na obecné úrovni, není měřitelné, nemá časový rámec a jedná se pouze o postoj firmy. Poslání odpovídá na otázky, kdo daná společnost je a o co usiluje. Organizace v něm vystihuje podnikovou filozofii a obecné cílové představy, ze kterých vychází podnikání (Horáková, 2003, s. 23).

Hanzelková a spol. nazývají poslání misí, která vyjadřuje smysl a důvod existence firmy (Hanzelková a spol., 2009, s. 35).

Foret a spol. uvádějí příklad poslání sítě supermarketů Albert: *„Albert drží ceny při zemi.“* Posláním podniku je definovat smysl jeho existence (Foret a spol., 2003, s. 22–25).

Podle Kotlera má poslání tři základní charakteristické rysy. Prvním je, že se poslání zaměřuje na omezený počet cílů. Druhým je, že definice poslání zdůrazňuje hlavní hodnoty firmy a její politiku. Za třetí poslání definuje hlavní konkurenční oblasti, kde se společnost bude nacházet. Jedná se o konkurenční sféry: odvětví, výroby, schopnosti, tržní segment, vertikální sféra a geografická sféra (Kotler, 2007, s. 83-84).

Vize

„Vize dává odpověď na otázku, jak bude podnik vypadat v budoucnosti. Dobře formulovaná vize v sobě obsahuje inovační náboj a vytváří pozitivní pocity všech zainteresovaných pro motivaci“ (Jakubíková, 2013, s. 19).

Hanzelková a spol. definují vizi jako budoucí a velmi vzdálený stav, kterého chce firma dosáhnout (Hanzelková a spol. podle de Wit a Meyer, 2009, s. 36). Dále popisují rozdíl mezi misí (posláním) a vizí tak, že mise je více spojená se současností a ukazuje pouze to, čeho by firma chtěla dosáhnout. Na rozdíl od vize, která míří do budoucnosti a definuje dlouhodobé a relativně konkrétní cíle (Hanzelková a spol., 2009, s. 36).

Podle Kotlera a Kellera jsou nejlepší poslání taková, která vyjadřují vizi, tzv. neuskutečnitelný sen, který společnosti ukazuje směr pro následujících deset až dvacet let (Kotler a Keller, 2007, s. 83).

Cíle

„Cílem podniku rozumíme koncový stav, jehož dosažení se předpokládá v určitém časovém období. Stanovení cílů znamená konkrétní určení a kvantifikaci poslání“ (Horáková, 2003, s. 25).

Foret a spol. říkají, že cíle musí být na rozdíl od poslání zcela konkrétní a přesné. Cíle jasně určují činnosti firmy v daném podnikatelském prostředí. Správně definované cíle mohou pomoci podniku přežít v konkurenčním prostředí či zajistit jeho rozvoj. Měly by se vyjadřovat v číselné podobě a umožnit tak kvantitativní zhodnocení jejich plnění (Foret a spol., 2003, s. 22).

Cíle dělíme na dva základní typy: krátkodobé a dlouhodobé. Krátkodobé cíle představují výsledky, kterých má být dosaženo v současnosti a nejbližší budoucnosti.

Dlouhodobé cíle nejčastěji upozorňují na činnosti, které je nezbytné vykonat v současnosti pro dosažení budoucích záměrů (Horáková, 2003, s. 25).

Foret a spol. cíle dále dělí na strategické a taktické. Strategické cíle jednoznačně určují, čeho chce firma dosáhnout. Taktické cíle by měly stanovit, jak bude podnik při realizaci svých záměrů postupovat (Foret a spol., 2003, s. 25).

Cíle by měly respektovat tato kritéria: motivační schopnost, možnost uceleného posuzování v čase, konkrétnost, přijatelnost, vhodnost, možnou flexibilitu a srozumitelnost. Mezi nejčastější cíle podniků patří zisk, respektive dosáhnout jisté úrovně zisku v dané časové období. Další častou cílovou oblastí je prodejní obrat, který se podniky snaží zvýšit anebo udržet. V neposlední řadě se organizace cílí na růst tržního podílu, vývoj relativního tržního podílu, množství prodaného zboží, zvýšení portfolia zákazníků a sociální bezpečnost (Horáková, 2003, s. 26-27).

Foret a spol. vymezili základní ukazatele úspěšnosti rozvoje firem v tržním prostředí, mezi ně patří např. zisk, rentabilita, růst obratu a tržní podíl (dosažený na určitém trhu) (Foret a spol., 2003, s. 22).

Foret a spol. rozdělili cíle podniku na následující oblasti:

- cíle týkající se postavení podniku na trhu, např. zvýšení objemu odbytu,
- cíle v ekonomické oblasti, např. zvýšení zisku,
- finanční cíle, např. zvýšení likvidity,
- cíle v sociální oblasti, např. zlepšení spokojenosti zaměstnanců,
- cíle v oblasti tržní prestiže, např. zlepšení image podniku (Foret a spol., 2003, s. 23).

Hanzelková a spol. říkají, že marketingové strategické cíle musí navazovat na strategické cíle nadřazení strategie a musí vycházet ze specifické strategické analýzy zaměřené na marketing (Hanzelková a spol., 2009, s. 62).

Jakubíková dodává, že marketingové cíle by měly být členěny hierarchicky pro obory podnikání a dále pak na cíle pro konkrétní marketingové nástroje, např. produkt, distribuci, cenu apod. Následně uvádí, jaké by marketingové cíle měly být: stanovené na základě potřeb zákazníků; přesné, jasné, konkrétní; vhodné; srozumitelné; měřitelné; reálné; akceptovatelné; vzájemně sladěné a hierarchicky uspořádané (Jakubíková, 2013, s. 156-159).

2. Situační analýza

Situační analýza je všeobecnou metodou, která se zabývá nejen makroprostředím a mikroprostředím, ve kterém firma působí či podniká, ale také vnitřním prostředím firmy (zaměstnanci, finanční situace, vybavenost, kultura apod.). Analýza je podkladem pro tvorbu strategií budoucího chování firmy (Jakubíková, 2013, s. 94–95).

Teoretická část obsahuje poznatky z tuzemské i světové odborné literatury, kterou jsem podrobně nastudovala a využila její potřebné části. Jako další zdroje jsem zvolila odborné články dostupné na internetu.

V praktické části jsem využila interní materiály společnosti, které jsem získala na základě mé spolupráce se společností, a také jako zaměstnanec po dohodě s přímými nadřízenými. Potřebným zdrojem mi zároveň byly i internetové stránky organizace XY, kde jsou podrobně popsány všechny činnosti, jimiž se společnost zabývá. Další metodou je nestrukturovaný rozhovor s vedoucí mzdového oddělení a se spolupracovníky. V neposlední řadě jsem využila metodu pozorování každodenního chodu firmy.

Všechny využití bibliografické, internetové a další zdroje jsou uvedeny na závěr práce v seznamu literatury.

Situační analýza byla v praktické části provedena pomocí výzkumné metody rozhovoru. Jedná se o nejrozšířenější metodu sběru dat. Je vhodné si dopředu naplánovat celý rozhovor, který má několik částí. První částí je příprava samotného rozhovoru, kde se seznámíme s cílem a druhem rozhovoru. Druhou částí je zahájení rozhovoru. Tazatel vysvětlí respondentovi cíl rozhovoru a důvod, proč byl respondent vybrán. Smyslem je, aby byl respondent motivován ochotně spolupracovat a odpovídat pravdivě. Další částí je průběh rozhovoru, který se liší podle jeho druhu, které budou definovány v následujícím odstavci. Poslední částí je závěr rozhovoru, který je nezbytný pro vytvoření pozitivního postoje respondenta vůči výzkumu (Kozel a spol., 2011, s. 190-191).

Sedláková popisuje typy rozhovorů podle míry standardizace a strukturace.

- Standardizovaný rozhovor – Jedná se o strukturovaně řízený rozhovor s uzavřenými otázkami. Otázky i odpovědi mají pevně stanovenou formu a pořadí. Celý rozhovor je řízený tazatelem. Jedná se o tvrdá data a rozhovor je více reliabilní.
- Strukturovaný rozhovor – Strukturovaný rozhovor je rozhovor s otevřenými otázkami, což znamená, že jejich pořadí se může libovolně měnit. Rozhovor je řízený tazatelem a odpovědi respondenta mohou být volně formulované.
- Polostrukturovaný rozhovor – Rozhovor je polostandardizovaný a otevřený. Tazatel si zvolí dílčí okruhy témat rozhovoru a konkrétní otázky mohou vznikat až v jeho průběhu. Role tazatele a dotazovaného se téměř rovnají. Respondent může své odpovědi volně formulovat.
- Hlubkový rozhovor – Jedná se o nestandardizovaný, volný a neformální rozhovor. Je stanoveno základní téma rozhovoru. Otázky vznikají podle situace. Rozhovor připomíná běžnou komunikaci. Je vedený převážně dotazovaným. Je více validní (Sedláková, 2014, s. 2010).

Pro tvorbu marketingového plánu organizace XY jsem zvolila polostrukturovaný rozhovor s vedoucí mzdového oddělení, s jednatelem a se spolupracovníky.

Další výzkumnou metodou práce jsou analýzy, jejichž obsah a cíl je podrobně popsán v teoretické části.

„Kritickým bodem situační analýzy je rozhodnutí o problému šířky a hloubky analýzy, stejně jako o problému jeho trvání a kvality jednotlivých dílčích analýz“ (Jakubíková, 2013, s. 95).

Jakubíková uvádí, že obsah situační analýzy se může označovat třemi způsoby.

- 5 C – Company (podnik), collaborators (spolupracující firmy a osoby), customers (zákazníci), competitors (konkurenti), climate/context (makroekonomické faktory – PEST analýza).
- 4 C – Customer (zákazník), country (národní specifika), cost (náklady), competitors (konkurence).
- 7 C – Country (národní specifika), climate/context (makroekonomické faktory – PEST analýza), company (podnik, spolupracující firmy a osoby), customer

(zákazník), competitors (konkurenti), cost (náklady), change (změna) (Jakubíková, 2013, s. 94–95).

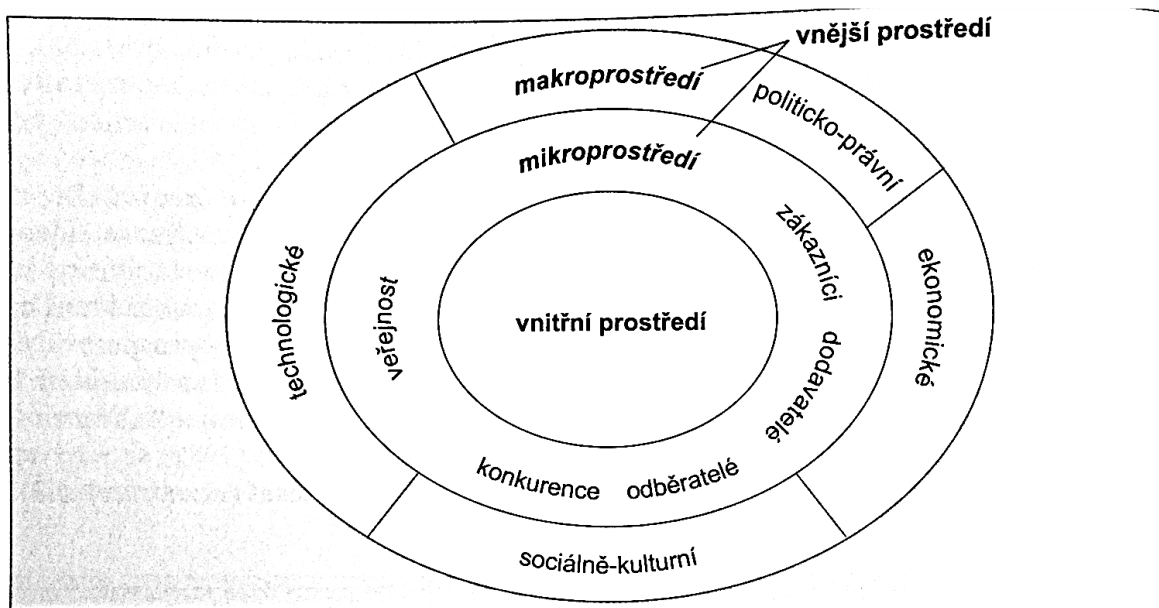
Marketingová situační analýza zkoumá makroprostředí i mikroprostředí firmy, segmenty trhu, konkurenci a odhad budoucí poptávky a prodeje. Směřuje k nalezení cílových trhů a k volbě reálných marketingových cílů a strategií podniku, včetně strategií marketingového mixu (Jakubíková, 2013, s. 95).

Marketingovou situační analýzu lze dělit na tři části.

- 1) Informační část zahrnuje sběr informací a jejich vyhodnocení.
 - a. Hodnocení vnějších faktorů pomocí matice EFE.
 - b. Hodnocení vnitřních faktorů pomocí matice IFE.
 - c. Matice konkurenčních profilů – CPM.
- 2) Porovnávací část generuje možné strategie.
 - a. Matice SWOT
 - b. Matice SPACE
 - c. Matice BCG
 - d. Interní – externí matice
- 3) Rozhodovací část hodnotí zvažované strategie (Jakubíková, 2013, s. 96).

2.1. Vnější prostředí firmy

V členění prostředí existuje nejednoznačnost. Někteří autoři řadí vnitřní prostředí firmy mezi mikroprostředí, někteří ho řadí do interního prostředí apod. Ve své práci jsem se rozhodla pro členění prostředí na vnější (, které dále dělí na makroprostředí a mikroprostředí) a vnitřní. Dělení dále zobrazuje následující obrázek (Jakubíková, 2013, s. 98).



Obrázek 2: Dělení prostředí firmy

(Jakubíková, 2013, s. 98)

„Vnější prostředí firmy se člení na makroprostředí a mikroprostředí. Makroprostředí obsahuje faktory (vlivy nebo také síly), které působí na mikroprostředí všech aktivních účastníků trhu, ovšem s různou intenzitou a mírou dopadu“ (Jakubíková, 2013, s. 98).

Korler a Keller uvádějí dvanáct hlavních společenských sil, která ovlivňují marketingové chování firem. Jedná se o technologie informačních sil, globalizaci, deregulaci, privatizaci, zvýšenou konkurenci, konvergenci odvětví, přeměnu maloobchodů, eliminaci prostředníků, kupní sílu spotřebitelů, informovanost spotřebitelů, účast spotřebitelů a vzdor spotřebitelů (Kotler a Keller, 2013, s. 42–44).

Podnik je jako živý ekonomický organismus, který je obklopený prostředím, které na něj působí a ovlivňuje ho. Zmíněné prostředí mu může poskytnout řadu přínosů, výstrah nebo obojí. Ovlivňuje řadu okolností jako je např. výběr výrobku, cena, distribuční cesty, komunikace se zákazníky, výběr marketingových cílů či strategií. Současné prostředí, ve kterém se podnik nachází, se neustále mění. Zákazníci mění své chování, životní styl i potřeby, dále se vyvíjí konkurence či technologie apod. Podnik musí být flexibilní a schopný na změny reagovat rychleji než konkurence (Horáková, 2003, s. 40).

Marketingové makroprostředí

„Marketingové makroprostředí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami nemůže nebo jen velmi obtížně může ovlivnit“ (Jakubíková, 2013, s. 99).

Foret tyto vlivy nazývá nekontrolovatelnými a determinujícími (Foret a spol., 2003, s. 52).

Kotler a Keller říkají, že firma musí sledovat šest hlavních sil: demografické, ekonomické, společensko – kulturní, přírodní, technologické a politickou právní (Kotler a Keller, 2007, s. 117).

Jakubíková dělí vlivy externího prostředí na hmotné a nehmotné. Mezi hmotné řadí např. technologické vlivy a mezi nehmotné např. demografické, ekologické či geografické vlivy. Dále se zmiňuje o tom, že při analýze vlivů je nezbytné, aby byla provedena nejprve analýza vzdáleného prostředí. Poté se postupuje při analýze směrem dolů, až k lokálnímu prostředí a vybere se ze všech vlivů pouze ty, které jsou pro daný podnik nejvíce důležité (Jakubíková, 2013, s. 99).

Pro analýzu makroprostředí se nejvíce využívá analýza PEST (uváděná také jako SLEPT nebo STEEP). Čichovský uvádí, že rozdíl v názvech této analýzy je z důvodu, že každý stát STEEP analýzu označuje jinak podle začátečních písmen své národní terminologie (Čichovský, 2013, s. 86).

Existuje také rozšířená analýza PESTEL/PESTLE. Analýza zkoumá následující vlivy:

- Politicko-právní faktory

Politicko-právní prostředí vytváří rámec pro všechny podnikatelské a podnikové činnosti.

Mezi hlavní faktory se řadí např. stabilita vlády, politická stabilita, vliv politických stran, fiskální politika, sociální politika, zákony, ochrana životního prostředí apod.

- Ekonomické faktory

Mezi ně řadíme např. vývoj HDP, fáze ekonomického cyklu, stav platební bilance státu, úrokové sazby, míra nezaměstnanosti, měnové kurzy, míra inflace, kupní síla apod.

- Sociokulturní faktory

Působí ve dvou rovinách. První rovinou jsou míněny sociokulturní faktory jako faktory spojené s kupním chováním spotřebitele. Mezi kulturní lze uvést např. kulturní hodnoty, spotřební zvyklosti, jazyk, řeč těla, osobní image apod. Na druhou stranu jako sociální faktory lze zmínit např. sociálně-ekonomické zázemí spotřebitelů, příjmy, majetek, vývoj životní úrovně, životní styl apod. Druhou rovinou jsou faktory podmiňující chování organizací.

- Technologické/Inovační faktory

Představují trendy ve výzkumu a vývoji výrobním, dopravním, komunikačním, informačním aj (Jakubíková, 2013, s. 100-101).

Uvedené faktory charakterizují vnější prostředí, kde se nachází konkrétní subjekt situační analýzy. STEEP analýza popisuje faktory prostředí, které konkrétní subjekt nemůže sám ovlivnit. Zmíněné faktory charakterizují národní podnikatelské prostředí tvorby hodnot a odvětvové prostředí. Často také limitují a omezují podmínky pro činnost samotného podniku (Čichovský, 2013, s. 83-84).

Jakubíková upozorňuje na to, že v analýze PEST i PESTEL chybí dvě důležitá prostředí, jedná se o faktory demografické a přírodní. Cílem analýzy makroprostředí je vybrat ze všech faktorů pouze ty nejdůležitější. Ti, co analýzu provádějí, musí věnovat maximální úsilí identifikaci budoucího vývoje a jeho možnému dopadu na podnik (Jakubíková, 2013, s. 101).

Dalšími metodami pro analýzu makroprostředí jsou např. metoda MAP – monitorovat, analyzovat, předvídat a analýza příležitostí a hrozeb (Jakubíková, 2013, s. 102).

Analýza příležitostí a hrozeb se skládá z šesti faktorů: demografické prostředí, ekonomické prostředí, přírodní prostředí, technologické prostředí, politické prostředí a kulturní prostředí. Analýza zmíněných šesti vlivů by měla firmě naznačit příležitosti na trhu, které trh nabízí, ale také hrozby se kterými musí počítat (Foret a spol., 2003, s. 52-53).

Metoda MAP se využívá pro sumarizaci výsledků ze SLEPT (jinak také PEST) analýzy. Písmeno M zde vyjadřuje to, že firma má monitorovat, jaké faktory mohou mít na marketingovou strategii vliv. Dalším krokem je zhodnocení (písmeno A) toho, jaký by ten vliv mohl být. Posledním krokem je předvídání (písmeno P), jak se tento faktor bude v průběhu času vyvíjet (Hanzelková a spol., 2009, s. 129-130).

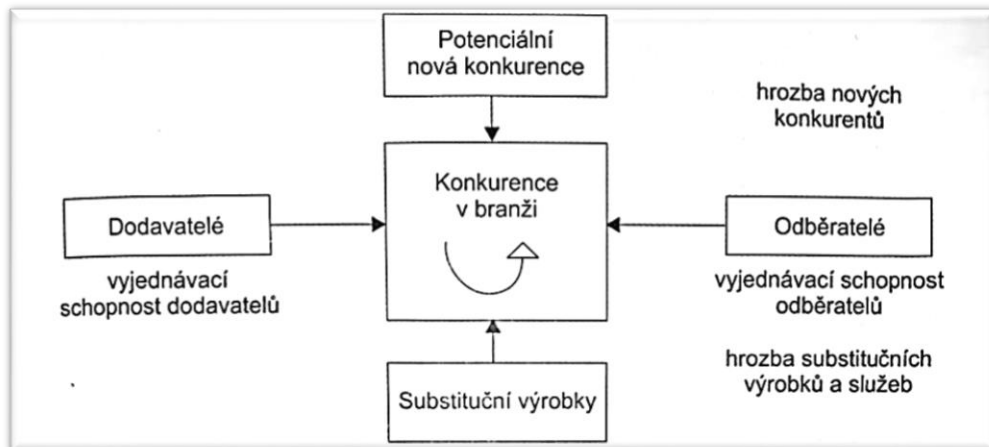
Marketingové mikroprostředí

Marketingové mikroprostředí je tvořeno lidmi, kteří působí uvnitř podniku (interní) i mimo podnik (externí) (Foret a spol., 2003, s. 50).

Jakubíková nazývá mikroprostředí mikrookolím, které zahrnuje vlivy, situace a okolnosti, které firma může ovlivnit svojí činností. Součástí mikrookolí jsou dodavatelé, odběratelé, finanční instituce, zákazníci, konkurence, veřejnost (např. finanční veřejnost, vládní veřejnost, občanská sdružení apod.). Jeho cílem je identifikovat hybné síly, které v odvětví působí a ovlivňují činnost podniku. Chování společnosti je ovlivněno pěti konkurenčními faktory, které zachycuje Porterův model pěti tržních sil. Firma vyhodnocuje, jak velký vliv mají faktory v Porterově modelu na její činnost a jak se jim bránit (Jakubíková, 2013, s. 103-104).

„Porterova analýza konkurenční pozice firmy v odvětví – slouží ke zmapování faktorů, které ovlivňují vyjednávací pozici firmy v odvětví. Mezi analyzované faktory patří vyjednávací síla zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba vstupu nových konkurentů, hrozba substitutů a rivalita firem působících na daném trhu“ (Hanzelková a spol., 2009, s. 109).

Jakubíková zobrazuje Porterův model pěti tržních sil v následujícím obrázku.



Obrázek 3: Porterův model pěti tržních sil

(Jakubíková, 2013, s. 103)

Každá z Porterových pěti tržních sil má jasný a předvídatelný vztah k ziskovosti odvětví. Čím mocnější daná síla je, tím více tlačí na ceny, náklady nebo na obě tyto kategorie. Zmíněný fakt způsobuje, že odvětví bude méně přitažlivé pro aktéry, kteří v něm působí. Pětice sil podle Portera je univerzální a základní. Platí pro všechna odvětví, protože zahrnuje vztahy, které jsou zásadní pro všechny obchodní činnosti. Na příklad lze uvést vztahy mezi nakupujícími a prodávajícími, mezi prodávajícími a dodavateli, mezi konkurujícími prodejci a mezi nabídkou a poptávkou (Magretta, 2012, s. 45-56).

- Dodavatelé

Jakubíková definuje dodavatele jako organizace či jednotlivce, kteří firmám poskytují potřebné zdroje pro výrobu produktů a produkci služeb. Úspěch firmy může záviset na volbě dodavatelů. Z toho důvodu mají firmy převážně více než jednoho dodavatele. Při jejich volbě je nezbytné, aby si firma stanovila kritéria výběru, podle kterých je bude hodnotit. Organizace při výběru dodavatelů obvykle zajímá jejich postavení na trhu, úroveň kvality, certifikace, komplexnost, spolehlivost dodávek, ceny, technologie, inovační potenciál apod. (Jakubíková, 2013, s. 104).

Pokud je vyjednávací síla dodavatelů příliš vysoká, často ji využívají k tomu, aby si účtovali vyšší ceny, anebo naléhají na získání výhodnějších podmínek. Ziskovost odvětví však bude nižší, protože dodavatelé si budou přisvojovat větší díl hodnoty (Magretta, 2012, s. 49).

- Zákazníci/kupující

Zákazníci mohou být právní osoby i jednotlivci. Rozlišují se podle vztahu k firmě na kupce, uživatele, možné kupce a možné uživatele. Největším problémem u kupujících je, že nikdo nedokáže předvídat jejich nákupní chování. Firmy se nejčastěji zaměřují a jsou pro ně nejdůležitější loajální zákazníci (Jakubíková, 2013, s. 105).

Pokud bude vyjednávací síla kupujících velká, jejich největším záměrem by bylo snížení cen. Zároveň mohou usilovat o to, aby podniky vložily do produktu či služby více hodnoty. Ziskovost odvětví však bude vždy nižší, protože zákazníci si budou přisvojovat více hodnoty. V jednom odvětví se mohou vyskytovat různé segmenty zákazníků, kteří mají větší či menší vyjednávací sílu, a kteří jsou více či méně cenově citliví. Pokud jsou více citliví na cenu, je zde větší pravděpodobnost, že budou svou vyjednávací sílu uplatňovat. Kupující jsou převážně více cenově citliví, pokud zboží, které nakupují je nediferencované, z hlediska k jejich příjmům a nákladům drahé a nedůležité vzhledem k jejich vlastní výkonnosti (Magretta, 2012, s. 47-48).

- Substituty

Substituty jsou výrobky nebo služby, které uspokojují stejnou potřebu jako jiný produkt v odvětví, avšak jiným způsobem. Tím brání zvyšování ziskovosti v odvětví. Substituty nejsou přímou konkurencí, často přicházejí neočekávaně na trh (Magretta, 2012, s. 50-51).

- Konkurence

Konkurence podmiňuje marketingové možnosti firmy. Organizace zjišťují, kdo je jejich konkurentem, kdo je potenciálním konkurentem, jak silný je konkurent, jak jsou jeho cíle, v jaké oblasti působí, jakou má strategii, jaké jsou jeho silné a slabé stránky apod. Firmám se proto doporučuje, aby prováděly analýzu všech hlavních konkurentů, identifikovaly jeho silné a slabé stránky, porovnály je s vlastními silnými a slabými stránkami a určily tak své přednosti a hrozby ve vztahu k hlavním konkurentům.

Na konkurenci lze nahlížet z několika hledisek: teritoriální hledisko (rozsah konkurenčního působení), hledisko nahraditelnosti produktu v konkurenčním prostředí, hledisko počtu výrobců a stupně diferenciacie produkce a hledisko stupně organizovanosti a propojitelnosti výrobců (Jakubíková, 2013, s. 106-108).

Pokud je soupeření mezi konkurencí na trhu vysoké, zapříčiní to nižší ziskovost. Soupeření může mít podobu cenové konkurence, investic do reklamy, zlepšení služeb, uvádění nového produktu na trh apod. Nejničivější formou soupeření je cenová konkurence (Magretta, 2012, s. 55).

- Nově vstupující do odvětví/potenciální nová konkurence

Nově vstupující na trh zvyšují kapacitu odvětví a usilují o získání tržního podílu. Před těmito skutečnostmi je trh bráněn bariérami vstupu do odvětví. Hrozba nově vstupujících působí na zmrazení cen, protože zvýšení cen v odvětví by zapříčinil lehčí vstup pro potenciální nové aktéry (Magretta, 2012, s. 53).

2.2. Vnitřní prostředí firmy

Vnitřní prostředí firmy tvoří zdroje lidské, finanční, hmotné, nehmotné a také schopnost tyto zdroje využívat. K analýze vnitřního prostředí lze využít metodu VRIO, která je zaměřena na zdroje firmy. Zdroje člení na fyzické (např. technologické vybavení), lidské (např. počet a struktura zaměstnanců, sociální klima), finanční (např. likvidita, disponibilní kapitál, rentabilita provozu) a nehmotné (např. image, know how, licence). Účinnost zdrojů se posuzuje podle kritérií: vhodnost, vzácnost, napodobitelnost a schopnost organizační struktury firmy využít tyto zdroje (Jakubíková, 2013, s. 109-110).

Aby marketing fungoval ve firmě efektivně, musí mít propracovanou strategii vlastních i externích lidských zdrojů (Hanzelková a spol., 2009, s. 84).

V každém podniku se vyskytuje několik skupin pracovníků, kteří na sebe navzájem působí, spolupracují spolu a komunikují jak mezi sebou, tak s lidmi mimo organizaci. První složkou je podnikové vedení, které definuje cíl, strategii a taktiku celého podniku. Na druhém místě lze uvést finanční oddělení, které má na starosti ekonomické a finanční záležitosti. Třetí složkou zaměstnanců, která ve firmě může existovat je výzkumné a vývojové oddělení, které z finančních důvodů často chybí. Další složkou

může být nákupní oddělení, výrobní útvary či prodejní oddělení. Uvedené složky podniku mohou mít k marketingové činnosti mnohdy odlišný vztah, který vyplývá ze smyslu jejich existence ve firmě. Odlišné jsou také vztahy mezi jednotlivými organizačními složkami. Marketing je předurčen k tomu, aby poskytoval informace pro správné rozhodování všem organizačním složkám podniku, aby sledoval situaci na trhu, mapoval chování zákazníků a podílel se na koordinaci všech podnikových činností (Foret a spol., 2003, s. 50-51).

„Cílem analýzy vnitřního prostředí je porozumět schopnostem firmy produkty vyvíjet, vyrábět, prodávat, poskytovat služby a posoudit zdroje firmy (posouzení provádí vedení firmy nebo externí expert). Na jejím základě jsou identifikovány silné a slabé stránky firmy“ (Jakubíková, 2013, s. 111).

2.3. SWOT analýza

Jednou z nejpoužívanějších a neznámějších analýz prostředí je analýza SWOT. Jejím cílem je identifikovat to, do jaké míry je současná strategie firmy relevantní a schopna vyrovnat se se změnami, které v prostředí nastávají (Jakubíková, 2013, s. 129).

Analýza SWOT je vhodná pro systematické roztřídění všech poznatků z analýz interního i externího prostředí. Hanzelková a spol. tuto analýzu nazývají jako souhrnnou analýzu, která by měla sumarizovat dílčí závěry všech analýz pro marketing společnosti (Hanzelková a spol., 2009, s. 139).

Analýza zahrnuje monitorování interního a externího marketingového prostředí podniku. Vyhodnocuje silné a slabé stránky společnosti, příležitosti a hrozby. Silné a slabé stránky získáváme analýzou externího prostředí a příležitosti a hrozby analýzou interního prostředí firmy (Kotler a Keller, 2007, s. 90).

Silné stránky zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody firmě i jejím zákazníkům. Slabé stránky zaznamenávají oblasti, kde si firma nevede dobře, anebo kde si ostatní společnosti vedou lépe. Příležitosti obrazují skutečnosti, které firmě pomohou zvýšit poptávku, anebo lépe uspokojit zákazníky. Hrozby popisují fakta, která mohou snížit poptávku nebo způsobit nespokojnost zákazníků (Jakubíková, 2013, s. 129).

Hanzelková a spol. popisují důležitá fakta, která je nezbytné dodržovat při tvorbě SWOT analýzy. V analýze by se nemělo vyskytovat příliš mnoho nepodstatných faktů. Měla by být relevantní, zaměřená na účel, pro nějž je zpracovávána. Dále by měla obsahovat pouze důvěryhodná a prověřená fakta. V neposlední řadě by SWOT měla být objektivní, neměla by vyjadřovat jen subjektivní názory zpracovatele analýzy. Fakta by měla být rozřazena do tabulky, která je členěná na čtyři kvadranty – silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Hanzelková a spol. taktéž dodávají, že příležitosti a hrozby by měly vycházet z výsledků vnějších analýz (např. z PEST analýzy) a silné a slabé stránky firmy by měly vycházet z výsledků analýz vnitřního prostředí (Hanzelková a spol., 2009, 139-140).

„SWOT analýza nemůže nahradit situační analýzu (není dostačující, není nezbytným úplným rozbohem), ale dává možnost zevrubně poznat podnikovou situaci“ (Horáková, 2003, s. 47).

Ze SWOT může vycházet několik dalších matic např. matice EFE a IFE, matice IE, či matice SPACE. Matice EFE se zabývá hodnocením poznatků z externí analýzy. Jejím cílem je vybrat ze zjištěných příležitostí a hrozeb takové faktory, které mají největší vliv na strategický záměr podniku a jejich působení je v souladu s časovým horizontem plánu. Matice IFE se zabývá hodnocením faktorů interní analýzy podniku. Interní analýza se provádí v souladu se strategickým záměrem. Konstrukce matice je shodná s maticí EFE. Rozdílem je, že se zde hodnotí silné stránky místo příležitostí a slabé stránky místo hrozeb. Matice, která hodnotí interní i externí faktory zároveň se nazývá matice IE. Vychází z matic EFE a IFE. Slouží ke stanovení strategií podniku na základě porozumění prostředí, kde se firma nachází. Poslední maticí, která vychází z analýzy SWOT je matice SPACE, která se zabývá hodnocením strategické a akční pozice podnikatelského subjektu nebo záměru. Hodnotí se jak interní faktory (např. konkurenční vlastnosti, finanční síla), tak externí (např. síla oboru, stabilita prostředí) (Jakubíková, 2013, s. 131-132). Jedná se o komplexní výčet matic pojících se se SWOT analýzou, s ohledem na praktickou část nebudou využity všechny zmíněné matice.

3. Marketingové strategie

Foret a spol. definují pojem strategie jako umění řídit činnosti firmy takovým způsobem, který umožňuje plnit stěžejní cíle podniku. Strategie odpovídá na otázku „Co dělat?“, zatímco taktická úroveň podniku odpovídá na otázku „Jak to dělat.“. Neexistuje žádná univerzální strategie, která by byla pro danou aktivitu optimální. Každý podnik si musí uvědomit, co má pro něj největší smysl z hlediska postavení na trhu, z hlediska jeho cílů a z hlediska příležitostí a zdrojů, které má k dispozici (Foret a spol., 2003, s. 27-28).

„Hlavní principy tvorby strategie jsou: analytický proces opírající se o data, který identifikuje potřeby zákazníků. Odlišuje firmu od jejích konkurentů a maximalizuje zisk. Přitom je nutné předvídat změny v široce pojatém prostředí“ (Jakubíková, 2013, s. 172).

Podle Horákové marketingové strategie určují základní směry postupu, které vedou ke splnění cílů. Řídí se celkovou podnikovou strategií, kterou neformuje a ani neuskutečňuje pouze jeden člověk. Marketingové strategie určují, jakým způsobem konkurovat s výrobky nebo službami na cílových trzích podniku. Říkají, do jakých produktů vložit podnikové zdroje a úsilí. Cíle jsou závěrem marketingového snažení a strategie je prostředkem k jejich dosažení. Porozumět marketingovým strategiím znamená pochopit a zhodnotit přítomnost i minulost a odhadnout budoucnost. Jedním z nejsložitějších kroků marketingového procesu je výběr a realizace strategie. Rozhoduje o marketingovém mixu, o alokaci zdrojů apod. Podnik by měl být schopen pochopit a využít svých silných a slabých stránek, stejně jako svých příležitostí a hrozeb ve vnějším prostředí. Podniky, které se zabývají pouze jednou činností, mají snazší volbu marketingové strategie než podniky, které se mají vyšší počet činností (Horáková, 2003, s. 66-67).

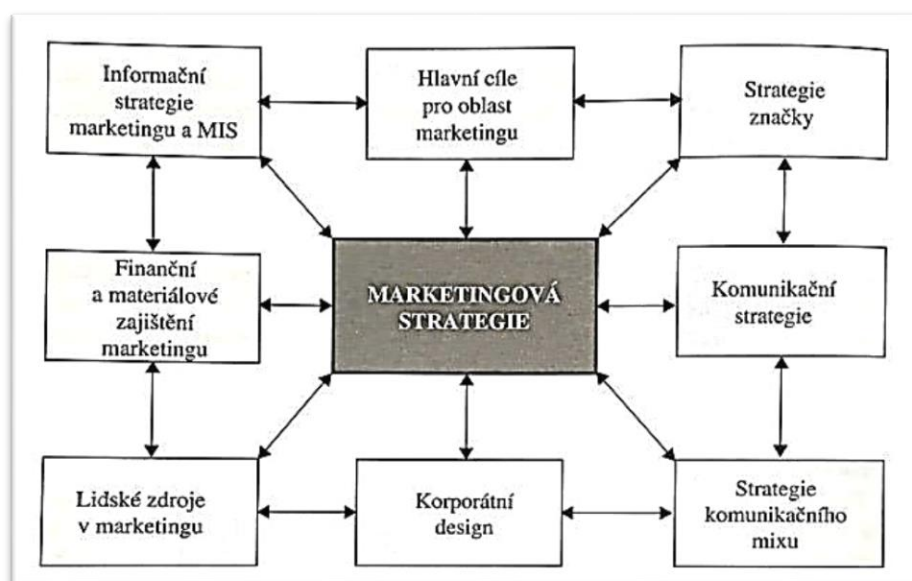
Marketingové strategie se nejčastěji dělí do dvou skupin. První jsou strategie zaměřené na trhu a druhou skupinou jsou strategie zaměřené na konkurenci (Jakubíková, 2013, s. 173).

Horáková popisuje formulování marketingové strategie následujícími kroky. Marketingoví manažeři se řídí podnikovým záměrem, posláním a vizí. Musí dobře znát výsledky situační analýzy podniku, kterou je třeba brát jako klíčový zdroj informací a klíčové východisko pro další kroky. V neposlední řadě plně respektují primární podnikové cíle, pro jejichž splnění je strategie volena (Horáková, 2003, s. 67).

Jakubíková uvádí tři části marketingové strategie.

- Popis cílového trhu, positioningu produktu a cílů v oblasti tržeb, tržního podílu a zisku na prvních pár let,
- nastínění ceny, distribuce a marketingový rozpočet na první rok,
- plánované tržby, cíle v oblasti zisku a strategií marketingového mixu (Jakubíková, 2013, s. 172).

V následujícím obrázku Hanzelková a spol. vymezují oblasti, které doporučují zahrnout do marketingové strategie.



Obrázek 4: Oblasti marketingové strategie

(Hanzelková a spol., 2009, s. 52)

Marketingových strategií je celá řada. Foret a spol. uvádí jako základní strategii minimálních nákladů, strategii diferenciacce produktu a strategii tržní orientace. Dále zmiňuje marketingové strategie konsolidační a růstové, např. matice konsolidační strategie a matice růstové strategie (Foret a spol., 2003, s. 29-32).

Jakubíková uvádí dva přístupy tvorby marketingových strategií. Prvním je parciální přístup, který je obsažený ve strategiích podle Ansoffa, Kotlera, Portera, Gilberta a Strebela. Druhým přístupem je integrální přístup, který uplatňují ve svých strategiích Becker, Backhouse, Haedrich a Tomczak (Jakubíková, 2013, s. 172-173).

3.1. Parciální strategie a integrální strategie

Parciální strategie jsou považovány za dílčí strategie. Nejčastěji se zaměřují na výrobek, trh či konkurenci. Zároveň tvoří základ pro integrované přístupy ke strategiím. Příkladem parciálního přístupu ke strategii zaměřené na tržní prostor pro výrobek, je Ansoffova matice (někdy také Ansoffova matice růstu) (Jakubíková, 2013, s. 172-173).

Horáková uvádí matici, která dává do vztahu trhy (na horizontální ose) a výrobky (na vertikální ose). Každá osa je zároveň rozdělena na část novou a část současnou. Následující tabulka zobrazuje Ansoffovu matici (Horáková, 2003, s. 103).

Trhy	Výrobky	
	současné	nové
současné	1. penetrace trhu	3. vývoj výrobku
nové	2. vývoj trhu	4. diverzifikace

Tabulka 1: Ansoffova matice

(Horáková, 2003, s. 103)

Z matice vyplývají čtyři strategie. První strategií je penetrace trhu (proniknutí na trh), která zahrnuje využití tržního potenciálu stávajícího produktu na stávajícím trhu. Druhou strategií je rozvoj trhu, kde podnik usiluje o nalezení jednoho nebo více nových trhů pro současné produkty. Další vyplývající strategií z Ansoffovy matice je strategie vývoje produktu, která předpokládá, že pro existující trhy budou vyvinuty nové produkty, nebo budou ty stávající inovovány. Poslední strategií je strategie diverzifikace, která se zabývá zaváděním nových produktů na nové trhy (Jakubíková, 2013, s. 173).

Jakubíková dále uvádí, Kotler je taktéž zastáncem parciálního přístupu a vymezuje čtyři typy strategií. První je strategie tržního vůdce, kdy firma usiluje o udržení své pozice na trhu. Klade si za cíl tři úkoly: rozšíření trhu, udržení tržního podílu a zvýšení tržního podílu. Druhou strategií je strategie tržního vyzyvatele, která spočívá v tom, že

firma plánuje útok na vůdce trhu a snaží se tak zvýšit svůj tržní podíl. Třetí strategií je strategie následovatele. Zde se firma snaží přizpůsobit konkurenci, a také vůdci na trhu. Poslední je strategie výklenkářů. Strategie se hodí pro menší podniky, které hledají „volné místo/výklenek“ na trhu (Jakubíková podle Kotlera, 2013, s. 174).

Integrální strategie

Cílem integrálního přístupu ke strategiím je pokrýt celé rozhodovací spektrum marketingových strategií a systematizovat ty, které vyplývají ze strategického marketingového plánování. Mezi integrální strategie lze řadit systém strategie podle Beckera. Rozlišuje čtyři základní strategie: strategie tržního pole, strategie simulování trhu, strategie tržní parcelace a strategie tržního areálu. Strategie tržního pole stanovuje kombinace výrobku a trhu, kdy vznikají tři strategie: strategie tržní parcelace, strategie rozvoje trhu a strategie rozvoje výrobku. Svou strukturou velmi připomíná Ansoffovu matici. Strategie simulování trhu určuje druh a způsob působení na trh a vznikají dvě strategie: strategie penetrace a strategie cena-množství. Třetí strategií podle Beckera je strategie tržní parcelace, kdy dochází ke stanovení stupně diferenciací při stimulování trhu. Poslední strategií je strategie tržního areálu, zde se stanovují alternativy tržní politiky (Jakubíková podle Beckera, 2013, s. 173–176).

4. STP

Marketingový proces STP se skládá ze tří fází: segmentace trhu, tržní cílení a pozicování. Proces je součástí strategického marketingu, na který navazuje taktický marketing se svým marketingovým mixem (Strydom, 2004, s. 61).

Kotler a Keller dodávají, že na STP je založena veškerá marketingová strategie. Společnost tak objevuje na trhu odlišné skupiny a potřeby. Cílí na takové skupiny zákazníků, které může uspokojit lépe než konkurence, a pak umísťuje svoji nabídku tak, aby si cílový trh všiml odlišné nabídky a image (Kotler a Keller, 2007, s. 348).

4.1. Segmentace

Segmentace je rozdělení trhu na menší, homogenní skupiny zákazníků, kteří stejně nebo podobně reagují na tržní podněty. Jednotlivé skupiny zákazníků jsou dále nazývány segmenty. Segment by měl být dobře měřitelný, dostatečně velký, vnitřně homogenní a akceptovatelný k cílům firmy (Hanzelková, 2009, s. 43-45).

Jednotlivé segmenty se od sebe liší v mnoha ukazatelích, např. v chování, požadavcích, preferencích, kupní síle, postojích apod. (Foret a spol., 2003, s. 97).

„Segment trhu se skládá ze skupiny zákazníků, kteří mají přibližně stejnou, nebo alespoň srovnatelnou skupinu potřeb“ (McDonald a Wilson, 2012, s. 115).

Jakubíková zmiňuje dvě úrovně segmentace trhu. První úroveň je makrosegmentace, která znamená segmentaci mezi organizacemi, zákazníci jsou segmentováni podle geografických a demografických faktorů. Druhou úrovní je mikrosegmentace neboli segmentace uvnitř organizace. Mikrosegmentace hledá podobnosti mezi rozhodujícími jednotkami podle okruhů: stylu rozhodování, motivaci k nákupu, vlivů na nákup apod. (Jakubíková, 2013, s. 162).

Kotler a Keller rozlišují segmentaci na segmentaci B2C trhů a B2B trhů. Spotřebitelské trhy (B2C) se segmentují podle charakteristik: geografických, demografických, psychologických a behaviorálních. Průmyslové trhy (B2B) lze segmentovat podle některých stejných charakteristik jako u segmentace spotřebitelského trhu např. geografie a demografie. Jsou zde ale také odlišné charakteristiky, jako jsou provozní proměnné či osobní charakteristiky nákupčího. Kotler a Keller uvádějí, že pro trh B2B je nejdůležitější demografická charakteristika segmentu (Kotler a Keller, 2007, s. 297).

McDonald a Wilson popisují, jak probíhá proces vývoje segmentu. Nejprve dochází k definici trhu a poté k mapování trhu. Následně je potřebné určit, kdo specifikuje koho, proč a na závěr formovat segment. Marketéři mezi prvními kroky specifikují rozsah segmentačního projektu se zaměřením na geografické oblasti. Jasně definování geografické oblasti firmě pomůže změřit trh. Mapováním trhu získá firma povědomí o konkurenčních produktech a službách. V dalším kroku si firma vytvoří reprezentativní vzorek (mikrosegment) rozdílných spotřebitelů, kteří rozhodují o nákupu. Mikrosegment usnadní určit vlastnosti a náležitosti nákupů, podle kterých se zákazníci rozhodují. Dalším stádiem vývoje segmentu je vysvětlení důvodu nákupního chování zákazníků. Firma v této fázi provádí výzkum trhu, anebo dohledává výsledky z dřívějších průzkumů. Veškeré dosavadní informace se shrnou v závěrečném formování segmentů. McDonald a Wilson zmiňují, že je nepraktické, aby se firma zabývala více než sedmi segmenty najednou. Je potřeba dát dohromady mikrosegmenty, které sdílejí podobné potřeby, anebo jejich počet zredukovat (McDonald a Wilson, 2012, s. 125-133).

4.2. Tržní cílení

„Zacílení je výběrem tržních segmentů, na které se firma zaměří“ (Hanzelková, 2009, s. 43).

Segmentací firma identifikovala dostupné tržní segmenty. Nyní se rozhoduje, na které se zaměří. Podle Kotlera a Kellera existuje pět kritérií, s jejichž pomocí lze určit, jaké cílové segmenty budou na trhu použitelné. Musí být měřitelné, dostatečně velké, přístupné, rozlišitelné a zvladatelné.

Při vyhodnocování tržních segmentů musí podnik sledovat dva faktory: celkovou atraktivitu segmentu a cíle společnosti. Po vyhodnocení, zdali mají cílové segmenty zmíněných pět kritérií a zdali jsou celkově atraktivní a v souladu s cíli společnosti, musí společnost zvážit pět modelů výběru cílového trhu, které jsou následující:

- Koncentrace na jediný segment – Firma má dostatečné znalosti o potřebách segmentu a dosáhne silné přítomnosti na trhu. Pokud podnik získá segmentu vedoucí pozici, může dosáhnout vysoké návratnosti investic.
- Selektivní specializace – Firma si vybere více segmentů a každý z nich by měl být atraktivní a vhodný.
- Výrobová specializace – Společnost přijde na trh s určitým výrobkem, který prodává různým segmentům.
- Tržní specializace – Firma se cílí na uspokojování mnoha potřeb určité skupiny zákazníků.
- Plné pokrytí trhu – Firma se snaží sloužit všem skupinám zákazníků veškerými produkty a službami, které by mohli potřebovat (Kotler a Keller, 2007, s. 301-302).

Pomocí segmentace trhu vybere podnik jeden nebo více cílových segmentů. Cílový segment by měl být dostatečně velký, strukturovaný a měl by mít dostatečnou míru růstu, která by odpovídala zdrojům podniku. Jedná se o skupinu zákazníků, kteří s největší pravděpodobností chtějí a potřebují daný produkt nebo službu. Vybrané segmenty se poté stanou základem pro marketingové cíle. Na ně se podnik bude cílit a bude vyrábět výrobky, kterými by cílové segmenty uspokojil. V ideálním případě by měl podnik pro každý cílový segment zaměřit specifický marketingový program (Horáková, 2003, s. 63-64).

Foret a spol. popisují čtyři stádia výběru cílových tržních segmentů:

- stádium hodnocení poptávky,
- stádium segmentace trhu,
- stádium výběru cílového trhu,
- stádium výběru nabídky, která podniku umožní udržet si pozici na cílovém trhu.

Tržní cílení znamená, že na základě výsledků segmentace se podnik rozhoduje o tom, na který vytvořený segment se na trhu bude cílit (Foret a spol., 2003, s. 97-99).

Má následující tři možnosti.

- Nediferencovaný marketing – Firma se nezajímá o odlišnosti mezi jednotlivými segmenty a nabízí na trhu jednotnou nabídku.
- Diferencovaný marketing – Firma se zajímá o více cílových segmentů a pro každý z nich přizpůsobuje svou nabídku.
- Koncentrovaný marketing – Zmíněný marketing se využívá pro menší podniky. Firma se cílí na nabídku jednoho nebo více produktů určenou jednomu segmentu (Jakubíková, 2013, s. 169).

4.3. Positioning

„Positioning je akt navržení nabídky a image společnosti, aby zaujaly významné místo v mysli cílového trhu. Cílem je umístit značku tak, aby se maximalizoval potenciální prospěch firmy“ (Kotler a Keller, 2007, s. 348).

Jakubíková definuje slovo positioning jako vymezení pozice produktu na trhu. Firma se snaží, aby jejich produkt zaujímal v mysli zákazníků lepší postavení než produkt konkurence. Positioning je definován poté, co jsou vybrány cílové tržní segmenty. Představuje způsob, jak chce být podnik vnímán v očích zákazníka. Firma se chce jeho pomocí odlišit od konkurence. Jedná se o psychologickou záležitost, kdy firma vědomě manipuluje s podprahovým vnímáním zákazníka. Při volbě positioningu jako strategie může dojít ke třem chybám. Positioning může být nedostatečný, přehnaný anebo matoucí (Jakubíková, 2013, s. 170-171).

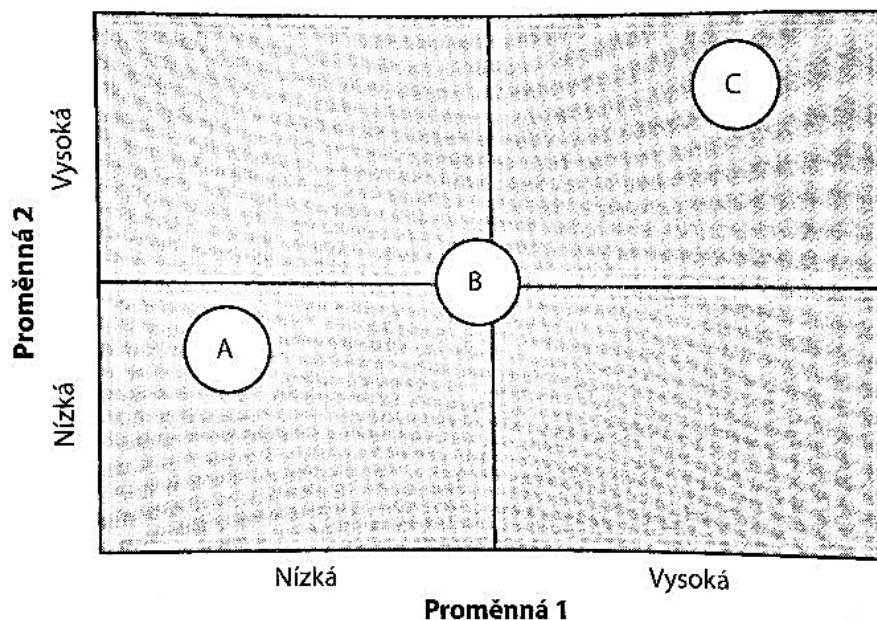
Positioning není to, co firma dělá s produktem, ale to, co firma dělá s myslí potenciálního zákazníka, produkt tak umísťuje do jeho mysli (Kotler a Keller, 2007, s. 349).

Dobry positioning (pozice výrobku na trhu) znamená, že zákazníci vnímají výrobek více než ostatní výrobky a že ho považují za lepší, lákavější a přitažlivější (Foret a spol. 2003, s. 100).

Blažková uvádí, že nejjednodušší cestou, jak se dostat do mysli zákazníků, je být první. Firma nemusí být nutně nejlepší na trhu, i tak má šanci se pomocí positioningu dostat k nejvyhledávanější značce v daném odvětví. Nejvyhledávanější možností marketérů je snaha zaujmout něčím, čím si zákazníci ihned spojí určitý výrobek s určitou značkou (Blažková, 2007, s. 162).

Positioning se pevně pojí s pozicí značky. Hlavním bonusem budování značky je v posílení vnímání její unikátnosti a odlišení od konkurence. Základem pro strategii značky je komunikační strategie, proto je nezbytné, aby firma svoji značku dlouhodobě propagovala. Příčinou proč se firmám nedaří vybudovat strategii značky, je nekonzistentnost a nedůsledná komunikace marketingovými prostředky (Hanzelková, 2009, 65).

Pozici firmy vůči konkurenci na trhu zobrazují poziční mapy. Poziční mapa obsahuje dvě dimenze, které se liší podle typu firmy, trhu, služby/výrobku. Např. u služeb patří mezi základní dimenze kvalita a cena. V tomto případě by si podnik nejprve vymezil proměnné a poté vytvořil poziční mapu, viz následující obrázek:



Obrázek 5: Poziční mapa

(Blažková, 2007, s. 164)

Strategie v dolním levém kvadrantu (A) a strategie v horním pravém kvadrantu (B) představují možné poziční strategie, které mohou organizace použít. Strategie v horním levém kvadrantu lze označit jako krátkodobou strategii, kterou firmy využívají tehdy, pokud chtějí rychle získat zisk a poté opustit trh. Strategie v dolním pravém kvadrantu mohou využívat firmy tehdy, pokud chtějí proniknout na trh s novým produktem či službou (Blažková, 2007, s. 164).

5. Marketingový mix

Formulováním marketingové strategie a fázemi STP končí strategická část marketingu. Taktická část začíná marketingovým mixem.

„Jedná se o soubor kontrolovatelných marketingových proměnných, připravených k tomu, aby výrobní (produkční) program firmy byl co nejbližší potřebám a přáním cílového trhu“ (Jakubíková, 2013, s. 190).

Firma pracuje s marketingovým mixem v zájmu vybraného cílového segmentu. Mix je v souladu s cíli organizace i marketingovými cíli. Pomocí mixu podnik oslovuje zákazníky a hledá způsoby, jak naplnit jejich potřeby (Horáková, 2003, s. 71).

Sestavení marketingového mixu má firma plně pod svým vedením. Skládá se z několika prvků, které jsou vzájemně provázány, a vyznačuje se hledáním jejich optimálních podob. Každý z autorů definuje marketingový mix rozdílným způsobem. Jeho klasická podoba je tvořena čtyřmi prvky: produkt, cena, distribuce a komunikace. Tato podoba je často nazývána 4P ze začínajících písmen anglických názvů (př. produkt, price, place, promotion) (Jakubíková, 2013, s. 189-191).

Nástroje marketingového mixu jsou klíčem pro strategické manažerské uvažování v době tržně fungujících podniků. Dobře zvolená marketingová strategie řeší spojení správného výměru marketingových nástrojů a dosažení cílových trhů. Strategie definuje, jak bude organizace používat marketingové nástroje na zvoleném trhu. Z toho vyplývá, že strategie se vztahují k marketingovým nástrojům, tedy k jednotlivým částem marketingového mixu. Každý z nástrojů bude mít svou roli ve vybrané marketingové strategii (Horáková, 2003, s. 71).

Podoba marketingového mixu 4 P lze vnímat i jako 4 C z pohledu zákazníka, viz následující tabulka.

4 P	4 C
Produkt	Potřeby a přání zákazníka
Cena	Náklady na straně zákazníka
Distribuce	Dostupnost
Komunikace	Komunikace

Tabulka 2: Marketingový mix

(Kotler a spol., 2007, s. 71)

Kotler dodává, že jakmile má marketér definován marketingový mix 4 C z pohledu zákazníka, je pro něj mnohem snazší určit 4 P (Kotler, 2003, s. 70).

Velikost podniku ovlivňuje výběr marketingových nástrojů. Podniky s vedoucí pozicí na trhu si mohou dovolit více reklamy a podpory prodeje. Aby byl marketing v dané firmě účinný, musí být marketingový mix řízen jako integrovaný celek. I přes to má v řadě podniků zodpovědnost za marketingový plán jen několik jednotlivců, nikoli celý podnik (Kotler, 2003, s. 70-71).

Blažková uvádí, že podle marketingového mixu definujeme čtyři marketingové strategie: výrobová, cenová, distribuční a komunikační strategie (Blažková, 2007, s. 109).

5.1. Produkt

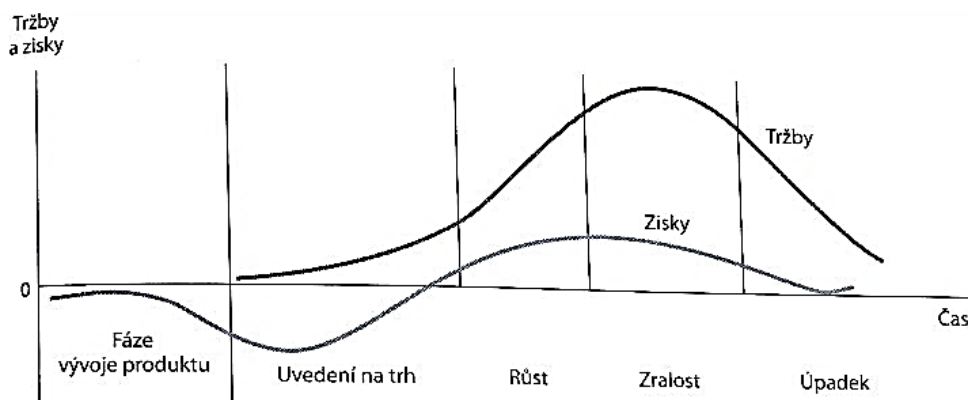
„Produkt zahrnuje veškeré výrobky a služby, které podnik cílovému trhu nabízí“
(Kotler a spol., 2007, s. 70).

Hanzelková uvádí, že u produktu je nezbytná definice jeho základních parametrů, mezi které patří např. užitek, úroveň kvality, provedení, design, záruky, servis apod. (Hanzelková, 2009, s. 43).

Základem pro budování strategické marketingové pozice je převážně výrobek, z něž vyplývá výrobová strategie. Výrobek by měl pro zákazníky představovat základní či dodatečný užitek a měl by upoutat jejich pozornost. Podnik by měl výrobu

výrobků orientovat podle potřeb zákazníka. Objednávky produktů by se měly řídit skutečnou poptávkou na trhu (Horáková, 2003, s. 73).

Strategie zaměřená na produkt se nazývá výrobková strategie. Výrobní strategie se odvíjí podle životního cyklu každého z produktů. Každá etapa životního cyklu nese jisté příležitosti a hrozby pro daný výrobek. Jednotlivé fáze životního cyklu zobrazuje následující obrázek (Blažková, 2007, s. 109).



Obrázek 6: Fáze životního cyklu

(Kotler a spol., 2007, s. 687)

První fází je vývoj produktu, v této fázi firma přijde poprvé s myšlenkou na nový produkt a začne ho vyvíjet. Tržby nebývají žádné a investiční náklady jsou vysoké. Druhou fází je uvedení nového produktu na trh. V tomto období tržby pomalu rostou, avšak kvůli velkým investičním výdajům a nákladům na propagaci, nemá firma žádné nebo velmi nízké tržby. Další fází je růst produktu. Zde trh velmi rychle přijal výrobek a dochází k velkým ziskům. Poté nastává fáze zralosti výrobku. Zpomalí se růst tržeb, zisky bývají stabilní nebo klesají, marketingové výdaje rostou, neboť je třeba bránit produkt před konkurencí. Poslední fází je úpadek, kdy dochází k poklesu zisku a propadu tržeb (Kotler a spol., 2007, s. 687-688).

Pro správný efekt výrobkové strategie je nezbytné rozhodnutí firmy o designu, kvalitě, vlastnostech a značce prodáváného výrobku (Blažková, 2007, s. 109).

Vlastnosti produktu zahrnují definování přínosů, které bude produkt nabízet. Přínosy jsou předávány zákazníkům skrz hmotné vlastnosti produktu, jako je např. kvalita, funkce, styl a design. Tyto atributy významně ovlivňují spotřebitelskou odezvu na produkt. Kvalita produktu je jedním z nástrojů, který marketéři využívají zejména v positioningu. Úzce se váže na spokojenost zákazníka a na hodnotu produktu, proto

má přímý dopad na výkon produktu. Kvalita produktu má dvě dimenze – úroveň a konzistentnost. Ve fázi vývoje produktu musí nejprve marketér určit úroveň kvality produktu, která bude podporovat jeho postavení na trhu. Kvalitní produkt je takový, který dokáže plnit své funkce, které slibuje zákazníkům. Funkce produktu jsou konkurenčním nástrojem pro odlišení produktu od konkurence. U každé funkce je nezbytné zhodnotit hodnotu pro zákazníka a náklady pro podnik. Styl a design výrobku zvyšuje hodnotu pro zákazníky. Pro některé firmy je styl a design zároveň firemní kulturou (Kotler a spol., 2007, s. 623-626).

5.2. Cena

„Cena je peněžní částka účtovaná za výrobek nebo službu“ (Kotler a spol., 2007, s. 748).

Dotváří charakter produktu, který je prodáván zejména prostřednictvím ceny. Je zároveň operativním nástrojem, který doprovází produkt celou jeho životností. Cena má mnoho funkcí zejména regulační, rozdělovací, alokační, kritériální, informační, racionalizační a evidenční. Avšak základním kritériem pro posouzení ceny je užitek (Jakubíková, 2013, s. 270-272).

U ceny je nezbytné, aby si firma nastavila základní cenové strategie, např. podobu slev, srážek, termínu placení úvěrů a platebních podmínek apod. Cenová politika by měla být stanovena v ohledu na ekonomiku podniku a požadované minimum ziskovosti (Hanzelková, 2009, s. 43).

Podnik by měl neustále mapovat cenu porovnatelných výrobků na trhu. Měl by se naučit rychle reagovat na měnící se tržní podmínky. Výrobek musí být prodejný, proto je nezbytné, aby byla cena stanovena podle podnikové cenové tvorby a podle cen podobných výrobků na trhu (Horáková, 2003, s. 73).

Podniky mohou stanovovat cenu svých výrobků podle několika strategií. Kotler uvádí následující tři strategie:

- Nákladově orientovaná tvorba cen

Zde popisuje, že nejjednodušší metodou tvorby ceny je stanovení cen s přírůžkou (jinak také s marží, což je rozdíl mezi prodejní cenou a náklady). Metoda spočívá v tom, že se k výrobním nákladům na produkt přidá standardní přírůžka, ze které má podnik zisk. Nevýhodou metody je ignorace poptávky a ceny konkurence.

- Hodnotově orientovaná tvorba cen

Jedná se o stanovení ceny podle vnímané hodnoty výrobku. Základ ceny je hodnota, kterou vnímají zákazníci, nikoli náklady prodejce. V této metodě je cena stanovena společně s ostatními prvky marketingového mixu před tím, než je vytvořen marketingový program. Tvorba ceny začíná analýzou potřeb zákazníků a jejich hodnot, musí vyhovovat hodnotě z pohledu zákazníka.

- Stanovení ceny podle konkurence

Zákazníci přidávají hodnotu produktu podle cen konkurence. Existují dva typy stanovení cen podle konkurence. Prvním typem je běžná cena a druhým je obálková metoda. Stanovení ceny podle běžné ceny znamená, že firma stanovuje cenu výrobku především podle konkurence nikoli podle nákladů nebo poptávky na trhu. Obálková metoda znamená stanovení cen podle toho, jak si podnik myslí, že konkurence stanoví své ceny. Podniky se účastní veřejných soutěží a neznají nabídnuté ceny konkurentů (Kotler a spol., 2007, s. 766-772).

Jakubíková k tomuto dělení dále řadí cenu orientovanou na poptávku. Zmíněná metoda vychází z ekonomické teorie nabídky a poptávky a využívá tak cenovou elasticitu poptávky. Je nutné, aby si podnik zodpověděl několik otázek. Např.: Jaká je struktura poptávky? Jaké jsou cenové představy zákazníka apod.? Jakubíková dále zmiňuje psychologickou tvorbu ceny, diferencovanou tvorbu ceny, adaptivní tvorbu ceny, tvorbu cen sdílením přínosů a rizik a tvorbu cen aukcí (Jakubíková, 2013, s. 280-283).

Blažková popisuje postup při stanovení ceny nového výrobku následujícím způsobem:

1. Provedení komplexní analýzy včetně fáze STP.
2. Stanovení marketingového mixu.
3. Definování křivky poptávky.
4. Stanovení nákladů fixních i variabilních.
5. Analýza faktorů ovlivňující cenu produktu.
6. Definování cenových cílů.
7. Výběr a nastavení cenové strategie.
8. Vhodné nastavení cenových metod (např. slev).
9. Posledním krokem je samotné vymezení ceny výrobku (Blažková, 2007, s. 115).

Kotler dodává, že existuje několik faktorů, které ovlivňují rozhodování o cenách. Dělí je na vnitřní faktory a vnější faktory. Mezi vnitřní faktory řadí marketingové cíle společnosti, strategii marketingového mixu, náklady a cenovou organizaci. Za vnější faktory považuje typ trhu a poptávky, konkurenci a tržní prostředí (např. ekonomika, politická situace apod.) (Kotler a spol., 2007, s. 750).

Jakubíková dále rozvádí interní faktor marketingové cíle firmy. Podnik se musí rozhodnout jakou strategií se bude řídit: cíl přežít, maximalizovat zisk, maximalizovat tržní podíl, vést v kvalitě produktu, anebo jinými cíli (Jakubíková, 2013, s. 277-278).

5.3. Komunikace

„Komunikace představuje aktivity, které sdělují přednosti produktu a snaží se přesvědčit cílové zákazníky, aby jej koupili“ (Kotler a spol., 2007, s. 71).

Komunikace v marketingovém mixu zahrnuje segmentaci trhu a zacílení firmy na konkrétní segment či cílovou skupinu (Hanzelková, 2009, s. 43).

Každá společnost či firma komunikuje. Komunikace je vše, co firma dělá, nedělá, měla by dělat anebo dělat bude. Firmy komunikují prostřednictvím složek marketingového mixu. Komunikační politika vyjadřuje, jaký má firma postoj k různým komunikačním aktivitám. Komunikační aktivity zahrnují například reklamu, podporu prodeje, osobní prodej, public relations (vztahy s veřejností) apod. Firmy nejčastěji využívají marketingovou komunikaci k šíření informací a k upozorňování na sebe (Jakubíková, 2013, s. 296-297).

Komunikační strategie určuje, kolik peněz musí firma vyčlenit pro jednotlivé kanály komunikačního mixu (Hanzelková, 2009, s. 24).

Blažková dále dělí komunikační strategie na strategie push a pull. Push strategie má za cíl vytvořit dostatečnou poptávku po výrobku. Cesta propagace výrobku probíhá v následujících krocích. Výrobce propaguje výrobek u velkoobchodu, velkoobchod u maloobchodu a maloobchod u koncového zákazníka. Oproti tomu strategie pull vyžaduje vyšší výdaje na reklamu a propagaci výrobku, aby získala cílenou poptávku od zákazníka (Blažková, 2007, s. 130).

Kotler definuje pět hlavních komunikačních nástrojů: reklama, osobní prodej, podpora prodeje, public relations a přímý marketing (Kotler a spol., 2007, s. 809).

Reklama

Reklama je druhem komunikace s obchodním záměrem. Nejčastěji je firmami využívána pro rozšíření informací o produktu či službě, aby se zákazník dozvěděl, že může uspokojit jeho potřeby. Reklama je placenou zprávou s komerčním cílem. Za reklamu lze považovat inzerci, televizní či rozhlasovou reklamu, audiovizuální snímky apod. (Vysekalová a Mikeš, 2010, s. 16-18).

Foret a spol. dělí reklamu na reklamu zaváděcí, přesvědčovací a připomínací. Zaváděcí reklama má informativní funkci, má za cíl představit potencionálním zákazníkům produkt či službu. Nejčastěji se používá při zavedení produktu či služby na trh. Cílem přesvědčovací reklamy je přimět zákazníky, aby nakupovali propagovaný produkt či službu. Připomínací reklama se snaží zákazníkům neustále připomínat produkt či službu. Snahou je, aby si spotřebitelé uvědomovali, že daný produkt stále existuje (Foret a spol., 2003, s. 156-157).

Public relations – vztahy s veřejností

Jedná se o soubor technik, které předávají informace o firmě, jejích produktech či službách. Cílem je získat sympatie a podporu veřejnosti a institucí, kterou mohou pomoci ke zvýšení prodeje či k dosažení marketingových cílů (Vysekalová a Mikeš, 2010, s. 18).

Mezi oblast public relations lze zařadit také reklamu, která má za cíl trvale zlepšovat celkovou image podniku (Foret a spol., 2003, s. 162).

Podpora prodeje

Jedná se o souhrn různých nástrojů, které mají za úkol zvýšit prodej. Nástroje stimulují zákazníka k uskutečnění nákupu. Jedná se např. o různé akce, vzorky, kupony, bonusy apod. (Vysekalová a Mikeš, 2010, s. 18).

Foret a spol. rozlišují zmíněný komunikační nástroj z hlediska prodejce na podporu prodeje vůči zprostředkovatelům, vůči spotřebitelům a vůči maloobchodní činnosti. Podpora prodeje vůči zprostředkovatelům zahrnuje cenové a necenové obchodní dohody, společnou reklamu, podporu při vystavování zboží apod. Při podpoře prodeje vůči spotřebitelům se využívají různé nástroje např. slevy z ceny, kupony, cenové balíčky, loterie, vzorky, soutěže apod. Podpora prodeje v maloobchodní činnosti

zahrnuje např. slevy z ceníkových cen, kupony, výstavky zboží apod. (Foret a spol., 2003, s. 158-159).

Osobní prodej

Osobní prodej je definován jako dvoustranná komunikace, která probíhá „tváří v tvář“ mezi potenciálním zákazníkem a prodávajícím. Jejím obsahem je poskytování informací, předvádění, udržování či budování dlouhodobých vztahů. Jako jediný z ostatních nástrojů komunikace potřebuje vzájemnou interakci se zákazníkem (Pelsmacker a spol., 2003, s. 463).

Karlíček a kol. popisuje komunikační mix na trhu B2B, kde se firmy zaměřují převážně na osobní prodej. Dále využívají event marketing a direct marketing (Karlíček a kol., 2016, s. 17-18).

Event marketing je často nazýván zážitkovým marketingem, jedná se o aktivity, kdy firma zprostředkovává potenciálním i stávajícím klientům emocionální zážitky pod svou značkou. Jeho cílem je vzbudit pozitivní pocity a zvýšit atraktivitu značky (Karlíček a kol., 2016, s. 143).

Direct marketing je označován jako přímý marketing. Zaměřuje se na užší segmenty, pro které je konkrétně definováno marketingové sdělení, které vyvolává okamžitou reakci. Marketingová sdělení mohou být zasílána poštou či elektronicky podobně direct emailů, katalogů či neadresné roznášky. Dále mohou být sdělována prostřednictvím telefonu v podobě telemarketingu (Karlíček a kol., 2016, s. 73).

Direct marketing

Direct marketing je nejčastěji využívaná forma komunikačního mixu na trhu B2B. Jedná se o formu marketingu bez zprostředkovatelů. Cílí přímo od prodejce k finálnímu zákazníkovi bez využití velkoobchodů/maloobchodů. Na trhu B2B je často účinnější než tradiční marketingové aktivity jako např. reklama. Příkladem direct marketingu je online marketing, přímé emaily potenciálním zákazníkům, oslovování apod. (Blythe, 2014, s. 652).

5.4. Distribuce

„Distribuce zahrnuje činnosti firmy, které činí produkt dostupný cílovým zákazníkům“ (Kotler a spol., 2007, s. 71).

Vymezuje trh, distribuční cesty (např. prodejny, maloobchody, velkoobchody), pokrytí trhu (intenzivní, selektivní, exkluzivní), výběr lokalit apod. (Hanzelková, 2009, s. 43).

Distribuce je nejméně pružným nástrojem marketingového mixu. Je to z toho důvodu, že změna distribuční strategie je velmi nákladná a riskantní. Distribuce vyžaduje dlouhodobé plánování a rozhodování. Firma musí pečlivě zvolit distributora svých výrobků či služeb. Tato část marketingového mixu zahrnuje získávání informací, vytváření vztahů a v neposlední řadě také hledání toho nejlepšího místa pro prodej výrobků a nabídku služeb. Distribuce zahrnuje volbu distribuční cesty neboli souboru firem či jednotlivců, kteří zprostředkovávají pohyb produktů od výrobce k zákazníkovi (Jakubíková, 2013, s. 240-244).

Blažková vymezuje dva typy distribučních cest. Distribuční cesty přímé, kdy jde produkt přímo od výrobce ke spotřebiteli. Distribuční cesty nepřímé, kdy mezi výrobcem a spotřebitelem je jeden nebo více distribučních mezičlánků. Dále popisuje tři typy distribučních strategií, které jsou následující (Blažková, 2007, 123-124).

- Strategie intenzivní distribuce

Jedná se o distribuční strategii, kdy se firma rozhodne uvést produkt do prodeje v co největším počtu prodejen (Kotler a spol., 2007, s. 984).

- Strategie exkluzivní distribuce

Kotler exkluzivní distribuci nazývá výhradní distribucí, jejímž principem je to, že výrobci záměrně omezují počet prostředníků, kteří by mohli přijít do styku s jejich výrobky. Výrobce udělí exkluzivní právo na distribuci jejich produktu jen několika dealerům (Kotler a spol., 2007, s. 984).

Blažková dodává, že tato strategie umožňuje lepší kontrolu prodeje a napomáhá ke zvýšení image výrobku (Blažková, 2007, s. 124).

- Strategie selektivní distribuce

Jedná se o distribuci na omezeném počtu míst. Výrobky se neprodávají u všech obchodníků, ani ne u výhradních dealerů. Strategie má výhodu v tom, že prodejce má větší kontrolu nad svými výrobky, dále má nižší náklady než u intenzivní distribuce a zároveň umožňuje lepší pokrytí trhu než exkluzivní distribuce (Blažková, 2007, s. 124).

6. Marketingový mix služeb

„Služby jsou produkty, které zahrnují aktivity, výhody nebo upokojení, jsou na prodej, jsou v zásadě nehmotné a nepřinášejí žádné vlastnictví“ (Kotler a spol., 2007, s. 615).

Většinu služeb lze rozdělit mezi služby klíčové a služby doplňkové. Vašítková uvádí podle Sasserova tři prvky, které obsahuje služba. Prvním prvkem jsou materiální prvky. Jedná se o hmotné složky služby, které ji doplňují. Druhým prvkem jsou smyslové prožitky, což jsou vjemy lidských smyslů. Posledním prvkem jsou psychologické výhody nabídky, které jsou velice subjektivní a pro každého zákazníka jiné (Vašítková podle Sasserova, 2014, s. 78).

Základními charakteristikami služeb jsou nehmotnost, neoddělitelnost, proměnlivost, pomíjivost a absence vlastnictví (Kotler a spol., 2007, s. 711).

Stejně jako produkt má i služba stejný životní cyklus: zavádění na trh, růst, zralost a útlum. Oproti produktům jsou u služeb některé etapy kratší či delší a některé lze zcela vynechat (Vašítková, 2014, s. 87).

Kotler a spol. popisují aspekty, kterých je nutno dosáhnout, aby podnik dosáhl zisku v poskytování služeb. Důležitá je kvalita interních služeb, které předchází výběr a školení kvalitních zaměstnanců. Dále je nezbytné, aby byli zaměstnanci spokojeni a loajální a aby podnik zdravě rostl (Kotler a spol., 2014, s. 719-720).

Cena

Cenovou strategii služby nejvíce ovlivňují náklady na danou službu, konkurenční cena a samotná hodnota služby pro zákazníka. Dále cenovou strategii služeb mohou ovlivnit následující faktory:

- Čas, který je pro zákazníka alternativním nákladem. Je to z toho důvodu, že by tentýž čas, který strávil vyhledáváním služby, mohl využít jinak.
- Fyzické úsilí, které vyžaduje poskytování některých služeb, např. vymalování bytu.
- Psychické úsilí, které musí zákazník vynaložit pro určité pochopení služby, např. finanční služby (Vašítková, 2014, s. 96-99).

Výběr vhodné cenové taktiky se stejně jako u hmotných produktů odvíjí od změn vnějšího a vnitřního ekonomického prostředí a také od reakcí zákazníků a konkurence.

- Cena „sklizení smetany“

Zmíněná cenová strategie služeb se vyznačuje tím, že podnik nastaví vysokou cenu a očekává přísun vysoké míry zisku. Jedná se o riskantní strategii, kterou lze použít, pokud v krátkém období nehrozí žádné nebezpečí vstupu nové konkurence na trhu. Dále také pokud má firma k dispozici nabídnout jedinečný produkt či službu nebo existuje pouze omezená poptávka.

- Postupné snižování ceny

Firma postupně snižuje cenu produktu či služby v určitých časových intervalech. Klade si za cíl proniknout hlouběji na trh. Postupné snižování ceny lze použít po nasazení ceny podle strategie „sližování smetany“.

- Nákladová cena

Cena produktu či služby se odvíjí od nákladů na jejich výrobu po připočtení určitého zisku. Strategie se používá převážně u zakázkových služeb, kde se nevyužívá zisková marže.

- Cena průniku na trh

Cílem strategie je nastavení nízké ceny a získání většinového podílu na trhu (Vašítková, 2014, s. 106).

U distribuce služeb zákazníci vyžadují osobní kontakt. Tento fakt omezuje geograficky rozsah prodeje dané služby. Dalším faktorem je, že zaměstnanec, který službu nabízí/prodává, musí být dostatečně vyškolen a kvalifikován pro její prodej (Vašítková, 2014, s. 97).

Komunikace

Komunikační strategie služeb je značně ovlivněna současnými trendy, jako je např. komunikace na sociálních sítích, marketing událostí a sponzorství, guerilla marketing, virální marketing a product placement (Vašítková, 2014, s. 126-127).

Koller definuje marketing událostí jako veřejné sponzorství aktivit, které se týkají sportu, umění či společenských akcí (Keller, 2007, s. 340).

Guerilla marketing je forma marketingové propagace, která využívá netradiční metody. Jejím cílem je dosáhnout maximálního efektu s minimálními náklady. Příkladem mohou být virální videa apod (Levinson, 2008, s. 1-2).

Na guerilla marketing navazuje virální marketing, jenž se zabývá šířením reklamního obsahu, který se jeví příjemci natolik zajímavě, že jej samovolně a na vlastní náklady šíří dále (Příkrylová a Jahodová, 2010, s. 265).

Product placement je definován jako využití reálného značkového produktu nebo služby v audiovizuálním díle či knize. Sám o sobě nepředstavuje reklamní sdělení a zároveň se nejedná o skrytou reklamu (Příbylová a Jahodová, 2010, s. 255).

Vašítková uvádí metody stanovení rozpočtu na marketingovou komunikaci.

- První je netečnost, jež znamená, že podnik má konstantní rozpočet bez ohledu na konkurenci zákazníky.
- Libovolná alokace. U zmíněné metody dochází k tomu, že cokoli marketér či manažer rozhodne, se stane. Metoda je vhodná pro menší podniky, kde mají osobní kontakty zaměstnanců větší váhu než zvažování hodnot zákazníků.
- Co si můžeme dovolit. Rozpočet se stanoví podle možností podniku. Metoda se využívá v organizacích, kde je komunikace považována jako zbytečný náklad.
- Procento z příjmů. Strategií se určuje rozpočet na komunikaci podle celkových příjmů podniku v minulém roce (Vašítková, 2014, s. 128-129).

Lidské zdroje

Lidské zdroje řeší několik aspektů, jedná se např. o množství pracovní síly, kvalifikace pracovníků, zdroje pro nábor nových zaměstnanců a jiné náklady spojené s lidskými zdroji podniku (Hanzelková, 2009, s. 43).

Mezi lidské zdroje u marketingového mixu služeb lze řadit všechny, kteří přicházejí do styku se zákazníkem v souvislosti s poskytovanou službou. Jedná se např. o prodejce, reklamační oddělení, ale také o pracovníky poskytující službu přes telefon. Každý pracovník, který je ve styku s danou službou by měl být patřičně motivován k prodeji, komunikativní a jeho vystupování by mělo být v souladu s firemní kulturou (Taylor, 2004, s. 8-9).

Materiální prostředí

Šesté „P“ je z anglického sousloví Physical Evidence. Jedná se o důkaz o tom, že služba dobře plní potřeby zákazníka a že je úspěšná na trhu. Jejím základním principem je značka a propojení s positioningem. Každá firma chce, aby právě jejich služba byla pojmem (Blythe, 2014, s. 742-743).

Procesy

Jedná se o soubor procesů a činností, které mají za úkol podporu nabízené služby. Cílem procesů je minimalizovat náklady a maximalizovat výnosy z nabízených služeb. Jedná se např. o procesy jako je vyplácení zaměstnanců či prodej samotný (Chaffey, 2009, s. 276-277).

7. Akční plán

Harmonogram

Blažková označuje harmonogram jako prováděcí program. Harmonogram definuje časový úsek a jednotlivé úkoly, které je třeba splnit, pro každého pracovníka a každé oddělení (Blažková, 2007, s. 196).

Máchal a spol. rozdělují tvorbu plánů do několika bodů. Na prvním místě je nezbytné naplánovat samotný harmonogram a definovat aktivity, které se v daném plánu budou vyskytovat. Definované aktivity se musí seřadit podle návaznosti. Dále se odhadnou

jednotlivé zdroje na každou aktivitu a doba trvání každé aktivity. Následně je možné vytvořit samotný harmonogram a určit způsob jeho kontroly (Máchal a spol., 2015, s. 62).

Ve své práci budu pro tvorbu harmonogramu využívat Ganttův diagram.

„Ganttův diagram znázorňuje pomocí pruhů v časové ose jednotlivé úkoly od jejich počátku do konce a barevně procentuální splnění každého z nich. V jejich kontextu dále zobrazuje aktuální časový okamžik. Je tedy snadné na první pohled zjistit, které úkoly jsou plněny podle plánu, které jsou ve skluzu a jak na sebe vzájemně navazují“ (Pasch, 2011, s. 100).

Ganttův diagram musí vždy obsahovat datum začátku aktivity, datum konce aktivity a procentuální vyjádření postupu splnění aktivity od 0 do 100% (Pasch, 2011, s. 100).

Rozpočet

„Rozpočet představuje stanovení očekávaných podnikových a marketingových nákladů spolu s očekávanými tržbami, které vynaložíme či získáme během plánovaného období“ (Blažková, 2007, s. 190).

Marketingové náklady jsou náklady na osobní marketing, reklamu, vývoj nového produktu apod. Marketingový rozpočet musí být v souladu s celopodnikovým rozpočtem. Sestavení plánovaného rozpočtu vychází z rozpočtů z minulých let a zohledňuje změny, trendy či výkyvy na trhu. Při jeho sestavení se snažíme předpovědět budoucí příjmy a výdaje, je třeba zahrnout předpokládané náklady. Výběr konkrétního způsobu prognózování o rozpočtu závisí na délce plánovaného období, požadované přesnosti, účelu plánu a podrobnosti plánu. Je nutné si zodpovědět otázky: Co prodáváme? Jaké jsou náklady na jednici? Kolik chceme mít zásob? Kolik jsme schopni získat/ztratit zákazníků za rok apod. (Blažková, 2007, 190-192).

Máchal a spol. definují, jaké jsou vstupy pro rozpočtování nákladů. Jedná se o odhady nákladů, hierarchickou strukturu projektu (v případě diplomové práce marketingového plánu) a časový rozvrh plánu. Odhady nákladů závisí na harmonogramu plánu. V harmonogramu plánu dochází k sumarizaci všech zdrojů na jednotlivé činnosti. Do rozpočtu je nutné zahrnout i odhadované výdaje na marketingový plán. Rozpočet musí být definován na každou činnost/aktivitu v harmonogramu plánu. Musí být jasně definováno, zdali se jedná o náklad na lidskou

činnost, na materiál či se jedná o přímý náklad. Rozpočet není statický a mění se průběhu realizace plánu. Je nezbytné, aby firma měla dostatečné prostředky na dodatečné náklady. (Máchal a spol., 2015, s. 23)

Kontrola

Kontrola marketingového plánu sleduje výsledky dosažené při jeho realizaci. Je možné ji provádět několikrát do roka. Celková kontrola závisí na dostupnosti, kvantitě a kvalitě informací (Blažková, 2007, s. 215).

„Kontrolní proces srovnává dosažené výsledky marketingových činností s plánovanými cíli, zjišťuje rozdíly, odchylky od standardních veličin, kterou mohou být buď pozitivní, nebo negativní. Dále zjišťuje příčiny těchto odchylek“ (Blažková, 2007, s. 25).

Marketingová kontrola by měla obsahovat:

- Plnění marketingových cílů – každý cíl by měl mít zadán výkonnostní měřítko, která jsou pravidelně kontrolována a oznamují nám, zda byl cíl naplněn.
- Účinnost marketingové strategie.
- Marketingovou efektivnost – kontrola efektivnosti jednotlivých částí marketingového mixu. Kontrola marketingových výdajů a jejich porovnání s příjmy z prodeje. Porovnání marketingových výdajů s nárůstem nových zákazníků.
- Plnění marketingového plánu – analýza prodeje, nákladů na marketing, analýza spokojenosti zákazníků (Blažková, 2007, 216–219).

Kontrola marketingového plánu obsahuje analýzu prodejů, analýzu marketingových nákladů, analýzu zisku a analýzu spokojenosti zákazníků.

- Analýza prodejů nám ukazuje účinnost marketingových strategií, které byly v marketingovém plánu použity, vzhledem k objemům prodeje dosažených při realizaci za určité časové období. Srovnání plánovaných a skutečných objemů prodeje výrobků či služeb.
- Analýza marketingových cílů poukazuje na to, jak jsou nákladné marketingové strategie, které byly použity k dosažení marketingových cílů v plánu.
- Analýza zisku kontroluje zisk a celkovou ziskovost výrobků, služeb, zákazníků či tržních segmentů.

- Analýza spokojenosti zákazníků sleduje počet reklamací či stížností a jejich celkovou spokojenost s výrobky/službami (Blažková, 2007, s. 220).

Jakubíková uvádí, že účelem ročního plánu je zjistit, zda byly dosaženy požadované výsledky, které firma plánovala. Kontrola obsahuje analýzu prodeje, analýzu podílu na trhu, analýzu poměru výdajů a tržeb, finanční analýzu a analýzu postojů zákazníků (Jakubíková, 2013, s. 341).

Pokud firmy odhalí odchylky od plánu, často uplatňují důkladnější analýzu, která se nazývá marketingový audit (Jakubíková, 2013, s. 343).

„Marketingový audit je ucelené, systematické, nezávislé a periodické přezkoumávání prostředí, cílů, strategií a aktivit společnosti, jehož cílem je identifikace problémových oblastí a příležitostí a doporučení dalšího postupu po zefektivnění marketingu společnosti“ (Kotler a spol., 2007, s. 111).

PRAKTICKÁ ČÁST

II. Praktická část

Praktická část si klade za cíl uplatnit teoretické poznatky, které byly popsány v první části práce. S jejichž pomocí si klade za úkol sestavit marketingový plán pro organizaci XY na jeden rok. Nejprve bude krátce představena zkoumaná společnost a definována její stávající situace. Poté byla zpracována situační analýza podniku a zvolena vhodná marketingová strategie, se zaměřením na tvorbu nové cenové strategie a nové komunikační strategie. Na závěr byl vytvořen akční plán, který podrobně popisuje jednotlivé činnosti k naplnění marketingového plánu.

1. Představení společnosti

Organizace XY, kterou se tato práce zabývá, je auditorskou a daňově poradenskou společností s mezinárodním zaměřením, působící na trhu již 25 let. Jedná se o společnost s dlouholetou tradicí a letitou praxí. XY byla založena v Rakousku, kde má i nadále dvě své kanceláře ve městech Vídeň a Horn. V České republice působí ve městech Praha, Brno a Pelhřimov již od roku 1991. Marketingový plán je sestaven pro pobočku v Praze. V současné době je v českých městech zaměstnáno zhruba 100 zaměstnanců, nejvíce jich je zaměstnáno v pražské pobočce. Mezi své přednosti společnost řadí mimo jiné fakt, že nabízí veškeré své služby v českém, německém, anglickém nebo italském jazyce.

Sídlo společnosti: Praha

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Statutární orgán: Jednatel

Základní kapitál: 100 000,- Kč

Počet zaměstnanců: 49 v České republice, v Praze

Společnost XY se pyšní následujícími pilíři, které spojují všechny její aktivity

- vysoká kvalita služeb,
- úspěšná a dlouholetá praxe na českém trhu,
- dlouhodobě prověřené vztahy s klienty,
- přímý a rychlý osobní přístup ke klientům,
- jednotný a vysoký standard poskytovaných služeb v České republice, na Slovensku a v Rakousku.

1.1. Poskytované služby

Organizace nabízí své služby v oblasti auditu. Nabízí firmám povinné i dobrovolné audity, prověrky účetních závěrek, audit účetních závěrek, sestavení konsolidovaných účetních závěrek, mimořádné audity, interní audit apod. Společnost dále nabízí možnost daňového poradenství, kde svým klientům pomáhá v oblasti: průběžného daňového poradenství, registrace k daním, sestavení daňových přiznání, kompletní zastupování před daňovými úřady apod. Další oblastí je finanční účetnictví, které zajišťují kvalifikovaní a jazykově vybavení účetní. Celá agenda finančního účetnictví nabízí: zpracování účetnictví a rozpočtů, zpracování účetní závěrky, vedení nákladového účetnictví, finanční analýzy, kontrolu účetnictví, nastavení účetních procesů, školení zaměstnanců v oblasti účetnictví a vedení pokladny apod. Následuje oblast personální a mzdové agendy, které bude věnován celý marketingový plán. Důvodem je, že zde pracuji a zároveň je nevíce opomíjena vedením společnosti. Agenda nabízí mnoho služeb, např. měsíční zúčtování mezd, roční zúčtování mezd, plnění registračních a ohlašovacích povinností u relevantních úřadů, zástup při kontrolách úřadů, mezinárodní poradenství v oblasti daňových povinností či zaměstnaneckých benefitů, audit mzdového účetnictví vedeného klientem. Předposlední oblastí je podnikové poradenství. V této agendě společnost XY nabízí poradenství v oblasti financování, přeměny společností, restrukturalizace, zakládání společností, insolvenční řízení, likvidace společnosti apod. Poslední oblastí je mezinárodní poradenství v oblasti mezinárodní daňové legislativy, vysílání pracovníků do zahraničí, mezinárodní problematika daně z přidané hodnoty apod.

Následující schéma zobrazuje přehled nejvyužívanějších služeb.

Audit	Daňové poradenství	Finanční účetnictví	Personální a mzdová agenda	Podnikové poradenství	Mezinárodní poradenství
Audit účetních závěrek	Sestavení daňových přiznání	Zpracování účetní závěrky	Měsíční/roční zúčtování mezd	Zakládání společností	Mezinárodní daňová legislativa, dvojí danění
Audit konsolidovaných účetních závěrek	Revize daňových přiznání	Vyhotovení finanční analýzy	Registrační a ohlašovací povinnosti u úřadů	Restrukturalizace	Vysílání pracovníků do zahraničí
Interní audit	Podpora a daňové poradenství	Kontrola a rekonstrukce účetnictví	Audit mzdového účetnictví	Přeměny společností	Expanze tuzemských klientů do zahraničí

Tabulka 3: Nejposkytovanější služby

Zdroj: interní podklady společnosti XY

V diplomové práci se budu dále zabývat jen oblastí mzdové agendy, pro kterou bude také sestaven následující marketingový plán. Služba personální a mzdové agendy zahrnuje kalkulaci mezd a všech relevantních odvodů (daní, zdravotního a sociálního pojištění atd.). Mezi zákazníky společnosti XY lze řadit všechny společnosti, které zpracovávají ve svém podniku mzdy. Zákazník obdrží všechny doklady potřebné pro zaměstnance i společnost, včetně bankovních převodů.

1.2. Stávající situace společnosti XY

Společnost má nyní cca 80 klientů. Konkrétní nabízené služby společnosti XY jsou měsíční/čtvrtletní/roční zpracování mezd, vedení personální evidence zaměstnanců, komunikace s úřady ve mzdových záležitostech v rozsahu dle pověření klienta a příprava ostatních dokladů. Zmíněné činnosti bych chtěla v navrhovaném plánu více rozvést. Co se týče nabízené ceny služeb společnost XY si účtuje své služby podle

počtu zaměstnanců klienta. Za každého zaměstnance je poplatek 630 Kč za měsíc. Firma nevyužívá žádné množstevní ani jiné slevy. Cenová nabídka je pro všechny zájemce stejná. Myslím si, že je zmíněná cenová strategie neefektivní a velmi drahá. V marketingovém plánu se jí budu více zabývat. Upřednostňovaná distribuční cesta je kurýrní služba. Firma XY využívá elektronické zasílání jen ve výjimečných případech. Společnost má portfolio stálých klientů, kterých však podle statistik postupně ubývá. Je nezbytné, aby se společnost zaměřila na propagaci svých služeb, kterou v nynější době příliš nevyužívá.

Společnost XY využívá nediferencovaný marketing. Zajímá se o všechny společnosti, které by s nimi chtěly spolupracovat. Následně jim rozešle nabídku svých služeb a cenovou kalkulaci.

1.3. Cíle práce

Na základě studia interních materiálů a rozhovoru s majitelem společnosti jsem zjistila, že společnost nemá jasně definované poslání, vizi ani cíle. Pro vypracování marketingového plánu mi pan ředitel sdělil situaci personální a mzdové kanceláře v Praze a cíle kam by chtěl, aby oddělení směřovalo. Oddělení vykazuje dlouhodobou stagnaci zisků a klesající počet klientů. Následující body představují strategická východiska pražské pobočky personální a mzdové kanceláře.

- Modifikace cenové nabídky outsourcingu mezd,
- zvýšení povědomí o organizaci a navýšení počtu klientů alespoň o 10% (tj. 8 klientů) do jednoho roku.

Na základě stanovených strategických východisek jsem definovala cíle diplomové práce. Práce se zabývá sestavením marketingového plánu na jeden rok pro mzdové oddělení společnosti XY. Přínosem práce jsou navržená opatření, která mají za cíl modifikaci cenové nabídky outsourcingu mezd z pohledu zvýšení atraktivity u potenciálních klientů. Dalším bodem je návrh komunikačního mixu se zaměřením na zvýšení povědomí organizace a navýšení počtu klientů mzdového oddělení. S těmito cíli budu pracovat v průběhu celého marketingového plánu.

2. Situační analýza

2.1. Analýza vnějšího prostředí

Pro analýzu vnějšího prostředí jsem se rozhodla využít analýzu PEST, která popisuje soubor vlivů, které ovlivňují firmu XY z vnějšího prostředí.

PEST analýza

- Politicko-legislativní faktory

Mezi politicko-legislativní faktory lze zařadit zákony, vyhlášky a právní normy, která vymezují určitá pravidla, která musí každá společnost v tomto odvětví dodržovat. Politické i legislativní faktory mohou ovlivnit budoucnost podniku, jak pozitivně, v podobě příležitostí, tak negativně, v podobě hrozeb.

Jedním z prvních zákonů, který ovlivňuje chod společnosti XY je zákon o obchodních korporacích. Zkoumaná firma XY je společnost s ručením omezeným, která musí jako každá s. r. o. splňovat pravidla, vyplývající ze zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích.

Dalším zákonem ovlivňující společnost XY je zákon č. 262/2006 Sb., v zákoníku práce. Pro výpočet mezd je důležité sledovat všechna aktuální ustanovení v zákoníku práce. Jedná se především o pasáže jako např. pracovní poměr, dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr, pracovní doba a doba odpočinku, srážky z příjmu z pracovně právního vztahu, dovolená apod. Nejdůležitější je část VI. Odměňování za práci, odměna za pracovní pohotovost a srážky z příjmů ze základního pracovněprávního vztahu. Jakákoli změna zmíněných ustanovení znamená změnu pro výpočet mezd. Neméně důležitým ustanovením je také paragraf č. 111, hlavy I., zákonu č. 262/2006 Sb. o minimální mzdě, která se řídí nařízením vlády č. 567/2006 Sb. o minimální mzdě.

- Ekonomické faktory

Česká ekonomika je od roku 2014 v růstové fázi a v současnosti je na tom velmi dobře. Míra zaměstnanosti se ve 4. čtvrtletí roku 2016 pohybovala okolo 58%, obecná míra nezaměstnanosti byla 3,6% a míra ekonomické aktivity 60,2%³. Z tohoto hlediska se domnívám, že nehrozí snížení poptávky po nadstandardních službách, mezi které můžeme řadit mimo jiné outsourcing mzdové agendy (dostupné z www.czso.cz).

Pozitivním ekonomickým faktorem je také růst tržeb ve službách, které v roce 2016 vzrostly o 1,2%. Dodavatelsky zpracované mzdy řadíme mezi administrativní a podpůrné činnosti. V této oblasti vzrostly tržby o 4,9%. Z těchto faktů lze predikovat navyšující se počet potenciálních zákazníků (dostupné z www.czso.cz).

Ekonomickým faktorem, který ovlivňuje zpracování mezd, může být také změna dávek sociální podpory. Mzdové účetní musí neustále hlídat změny v oblastech např. mateřské, rodičovské, nemocenské, důchodů apod.

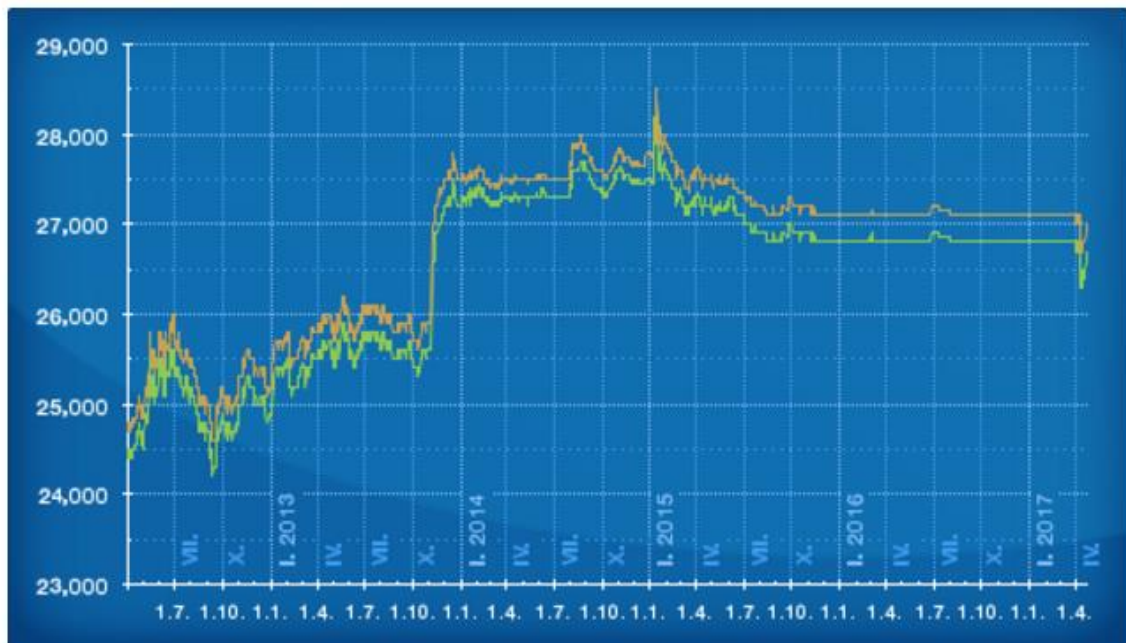
V neposlední řadě lze řadit mezi ekonomické faktory ovlivňující služby společnosti XY také změna kurzu měny. Mnoho klientů společnosti XY jsou zahraniční firmy, které mají pobočky mimo jiné i v České republice. I přes aspekt české pobočky řeší vyrovnání za službu outsourcing mezd mateřská společnost v cizině, která má jinou měnu (dosud vždy EUR). Pro výpočet nákladů na poskytované služby je nezbytné sledovat měnící se kurz a vypočítávat podle aktuálního denního kurzu CZK přesnou částku za služby. Z následujícího obrázku je zřejmé, že kurz EUR od druhé poloviny roku 2015 stagnuje, a to díky intervencím ČNB, která zafixovala kurz na 27 CZK/EUR. Kurz byl v první polovině dubna 2017 uvolněn a v současné době určují jeho výši ekonomické faktory a spekulanti. ČNB se zavázala, že mimořádné výkyvy kurzu by korigovala dalšími jednorázovými intervencemi. Do budoucna se očekává posilování koruny, a to zejména z důvodů exportně orientované ekonomiky a stabilního růstu HDP. V budoucích měsících se však predikuje jeho rapidní pokles a je nezbytné s touto hrozbou počítat. Veškeré poznatky naznačuje následující obrázek vývoje kurzu měny EUR/CZK.

³ Zmíněné údaje jsou předem odhadnuté hodnoty.

od 2.4.2012

do 20.4.2017

EUR



Obrázek 7: Kurz měny

Zdroj: www.exchange.cz

Dále je nutné sledovat změnu ve výpočtu průměrného výdělku, který se vypočítává z hrubé mzdy zúčtované k výplatě v rozhodném období a z doby odpracované v rozhodném období, za kterou zaměstnanci přísluší mzda.

- Sociálně-kulturní faktory

Obecně platí, že Česká republika patří mezi spořivé národy. Každá firma byla zvyklá si zpracovávat mzdy pro své zaměstnance sama. Většina Čechů se neustále drží svých spotřebních zvyklostí a je těžké je přesvědčit o změně.

- Technologické faktory

K výpočtu mezd se v současnosti využívá široká škála mzdových programů. Je nezbytné, aby byl mzdový program vždy aktuálně naprogramován na veškeré novinky a změny v oblasti výpočtu mezd.

Porterova analýza pěti tržních sil

Porterovou analýzou analyzujeme konkurenční prostředí společnosti.

- Stávající konkurence

Analýza stávající konkurence se zaměřuje především na personální a mzdovou agendu. Síla konkurence je pro společnost XY velká, společnost se nachází na silně konkurenčním trhu. Na trhu existuje mnoho konkurenčních firem, které dodavatelsky zpracovávají mzdy a klienti tak mají velký výběr. Konkurenty nejsou jen externí firmy, ale také podniky samotné, neboť mají možnost si zpracovávat mzdy sami. Mimo jiné jsou konkurenty také OSVČ.

Analýzu stávající konkurence jsem provedla z teritoriálního hlediska, kde jsem zkoumala rozsah konkurenčního působení. Zaměřila jsem se na čtyři konkurenční firmy, kde jsem porovnávala následující informace: sídlo společnosti, právní formy, statutární orgán, základní kapitál, a především předmět činnosti. Konkurenční firmy jsem vybrala na základě rozhovoru s vedoucí mzdové účtárny, která mi na základě dlouholeté zkušenosti sdělila názvy společností, které jsou pro společnost XY největšími konkurenty.

LERIKA Tax & Accounting, s.r.o.

Sídlo společnosti: Praha 3, Domažlická 1256/1, PSČ 13000

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Statutární orgán: Jednatel

Základní kapitál: 200 000,- Kč

Předmět činnosti: činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence, činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců, činnost daňových poradců pomocí osob, které jsou k tomu oprávněné podle zvláštních předpisů.

Lerika Tax se zaměřuje na poskytování služby mzdového poradenství způsobem dotaz-odpověď. Zabývá se tedy především teoretickými radami, následným dohledem a pomocí při jejich implementaci u klienta. Zároveň také nabízí úplný outsourcing účetní evidence a mezd. Poskytují svým klientům online přístup do jejich účetního

softwaru. Svým klientům nenabízí pouze mzdovou agendu, ale také vedení účetnictví v jednom "balíčku". Lerika vznikla roku 2005 jako společnost poskytující daňové poradenství, mzdové agendě se začala věnovat až později. Společnost působí na českém a slovenském trhu.

Elanor spol. s r.o.

Sídlo společnosti: Praha 10, Kodaňská 1441/46, PSČ 10000

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Statutární orgán: Jednatel

Základní kapitál: 200 000,- Kč

Předmět činnosti: činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Elanor spol. s r.o. sám sebe nazývá specialistou na mzdy a personalistiku. Hlavním zaměřením této firmy je pronájem softwaru pro mzdy a personalistiku, který pokrývá veškerou mzdovou agendu a HR činnosti. Až později se firma začala dodatečně věnovat také outsourcingu měsíčního zpracování mezd. Na trhu působí již od roku 1991.

Harnol & Partners, s.r.o.

Sídlo společnosti: Praha 4 - Lhotka, Nad koupadly 1027/1b, PSČ 14200

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Statutární orgán: Jednatel

Základní kapitál: 200 000,- Kč

Předmět činnosti: činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, daňové poradenství

Harnol & Partners, s.r.o. se zabývá zpracováváním mezd podle českých i slovenských předpisů. Mezi nejznámější klienty jejích služeb patří např. Sony, Reserved, GEA či KNAUF. S klienty komunikují v angličtině, němčině a polštině. Na trhu působí od roku

2010, kdy se firma věnovala hlavně vedení účetnictví a danému poradenství. Z těchto faktů je možno usuzovat že její zkušenosti v oblasti mzdové agendy nebudou příliš rozsáhlé.

APOGEO, s.r.o.

Sídlo společnosti: Rohanské nábřeží 671/15, Karlín, 186 00 Praha 8

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Statutární orgán: Jednatel

Základní kapitál: 9 500 000,- Kč

Předmět činnosti: daňové poradenství, činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

APOGEO, s.r.o. na rozdíl od společnosti XY nabízí outsourcing personálních služeb odděleně od mzdového poradenství. Taktéž se převážně naměřuje na malé a střední podniky. Nabízí kompletní zpracování mezd, poradenství v oblasti mzdové problematiky, sestavení statutárních a manažerských výkazů, transakční poradenství a samotný outsourcing mezd. Na trhu působí od roku 2010. Její hlavní činností jsou však auditorské služby.

U služby outsourcingu mezd, kterou se diplomová práce zabývá, Apogeo uvádí, že dokáže klientům snížit náklady až od 40%, ušetří čas, nabízí archivaci dokumentů, ochrání klientova data a zaručují správné a včasné dodání mezd dodavateli.

- Nová konkurence

Hrozba vstupu nové konkurence na trh je v tomto odvětví vysoká. V dnešní době si mnoho firem platí za vedení účetnictví, daňové poradenství a narůstá i trend outsourcingu mezd. Při volbě mezi interním zpracováním mezd a externím zpracováním mezd řeší firmy především cenu, zda se jim to vyplatí. Problematice ceny se budou věnovat v kapitole marketingový mix. Firmy, které se zabývají outsourcingem služeb v této oblasti nejčastěji nabízí službu vedení účetnictví a daňové poradenství. Mzdová agenda je pro ně převážně doplňkovou službou, na které nestojí příjmy celé společnosti.

- Vliv zákazníků

Klienti nejčastěji tlačí na snížení ceny poskytovaných služeb. Je to z toho důvodu, aby ušetřili. Dodavatelsky zpracovávané mzdy mohou být v některých případech dražší, než kdyby si klient zpracovával mzdy sám. Pokud však má firma mnoho zaměstnanců a je nucena kvůli tomu rozšiřovat své mzdové oddělení, je pro ně výhodnější si tuto službu zakoupit. Outsourcing mzdové agendy zajistí absolutní diskrétnost ve vztahu ke mzdovým údajům.

- Vliv dodavatelů

Společnost využívá služeb společnosti Office Depot, která XY dodává kancelářské potřeby (např. papíry, bločky, psací potřeby, obálky, tonery apod.), nábytek do kancelářských prostor, ale také technologie (počítače, tiskárny, monitory apod.). Dodavatel kancelářských potřeb musí být spolehlivý, neboť je na něm závislý výkon činnosti všech mzdových účetních. Každý týden se sepisují objednávky do všech kanceláří, co je nezbytné dodat a společnost vše do tří dnů dodá.

XY využívá také externí firmu pro správu mzdového systému, který byl vytvořen pouze pro společnost XY.

Společnost má také externího dodavatele školení, který poskytuje soukromá školení aktualit v oblasti mzdové agendy přímo v prostorách pražské pobočky.

Protože se jedná o dodavatelskou činnost, kdy organizaci XY musí sám klient dodat nezbytné podklady pro správné plnění služeb. XY požaduje od firmy dodání následujících dokumentů: výpis z obchodního rejstříku (v případě, že se jedná o zahraniční firmu, je zapotřebí dodat jeho ověřený překlad), doklad o zřízení účtu a číslo účtu (český či zahraniční účet), platný výplatní termín mezd a dva originály plné moci. Od každého zaměstnance klienta je následně potřeba dodat: originální zápočtový list, který potvrzuje předchozí zaměstnání, pracovní smlouvu (pokud není v české jazyce, tak její ověřený překlad), formulář nástup zaměstnance, formulář daňového prohlášení a potvrzení o lékařské vstupní prohlídce.

- Substituční produkty

Subtitutem dodavatelsky zpracovávaných mezd mohou být klienti samotní. Cílem XY je přesvědčit klienta o tom, v čem je výhodné, aby zpracovávání mezd zanechal na dodavatelské firmě. Klient ve své firmě musí mít zaměstnanou samostatnou mzdovou účetní, která mimo jiné musí vykonávat mnoho dalších personálních činností s tím spojené. V případě zanechání mzdové agendy dodavatelské firmě se její práce velmi ulehčí, vymýtí se chyby z nedostatku času a firma může i ušetřit.

Dalším substitutem jsou osoby samostatně výdělečně činné, které se mohou živit jako samostatné mzdové účetní. Jejich nevýhodou může být velká vytíženost, a tedy narůstající hrozba chybovosti ve zpracování mzdové agendy.

Posledním substitutem jsou externí firmy, které jsem podrobně popsala v oblasti sávajících konkurentů. Outsourcing mezd je dlouhodobě narůstajícím trendem a počet konkurentů každým rokem narůstá.

Ansoffova matice

Ansoffova matice nabízí podniku čtyři možné strategie, které jsem podrobně popsala v teoretické části práce. Společnost XY nechce své služby (outsourcing mezd) v oblasti výrobků dále rozšiřovat. Domnívá se, že služba je kompletní. Společnost XY by se chtěla více věnovat problematice trhu. Jedná se o strategii vývoje trhu, kdy se společnost chce dostat na nové trhy se stávajícími výrobky/službami. Pro upřesnění je nutné říci, že práce se věnuje pouze pražské pobočce a pouze oddělení personální a mzdové agendy. Společnost má pobočku také v Brně, Pelhřimově, Hornu, Vídni a Bratislavě. Mluvíme tedy o rozšíření trhu, na kterém působí pražská pobočka. Jejimi klienty jsou převážně firmy se sídlem v Praze. Společnost by chtěla zvýšit propagaci služeb především v Praze a v okolí Středních Čech.

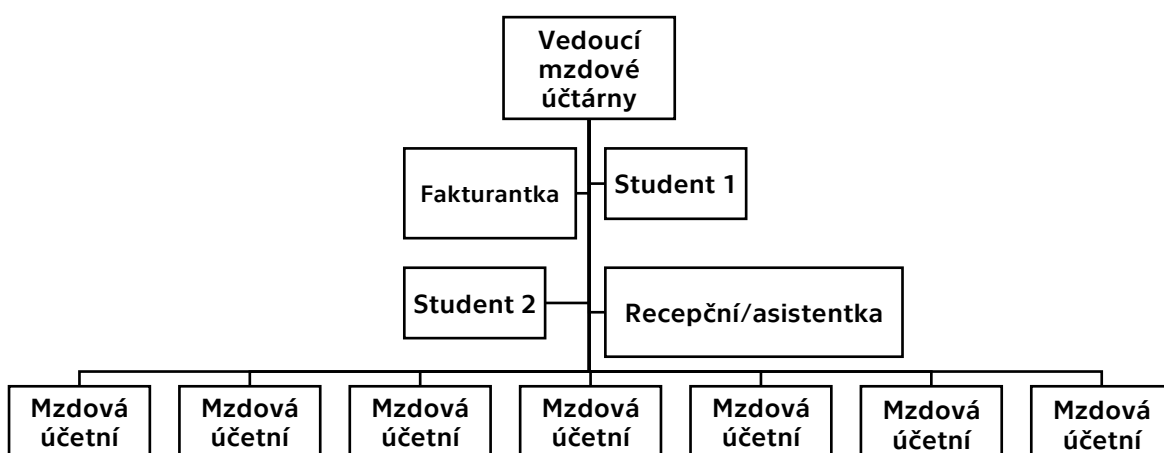
2.2. Analýza vnitřního prostředí

V této podkapitole jsem analyzovala vnitřní prostředí podniku pomocí metody VRIO, která je zaměřena na zdroje firmy (lidské, finanční, hmotné a nehmotné zdroje).

Lidské zdroje

V Pražské pobočce mzdové účtárny pracuje sedm mzdových účetních, jedna fakturantka, jedna recepční/asistentka vedoucí mzdové účtárny, dva studenti na výpomoc a jedna vedoucí mzdové účtárny. V současné době zpracovává společnost XY mzdy pro cca 80 klientů. Na každou mzdovou účetní (včetně hlavní účetní) spadá zhruba deset klientů. V průměru má každý klient cca 17-20 zaměstnanců. Každá účetní tak zpracovává mzdy pro cca 170–200 zaměstnanců. Na základě pozorování jako brigádník na tomto oddělení jsem zjistila, že mnoho účetních se cítí přepracovaně. Z toho důvodu bych navrhla přijmout alespoň jednu novou mzdovou účetní a jednoho studenta na výpomoc.

Organizační struktura mzdové účtárny je následující:



Obrázek 8: Organizační struktura

Zdroj: vlastní zpracování

Finanční zdroje

Finanční zdroje jsou vyjádřeny v rozvaze a výkazu zisku a ztrát za rok 2015, které jsou pro ilustraci uloženy v příloze na závěr práce. Vyjadřují finanční stav celé společnosti za všechny její činnosti nejen za zpracovávání mzdové agendy. Jelikož společnost nevlastní údaje o finančních zdrojích pro jednotlivá oddělení, není možné určit rozložení finančních prostředků mezi odděleními. Finanční analýza podniku není předmětem diplomové práce. Z uvedených zdrojů je patrné, že proti minulému období došlo k navýšení aktiv, ke snížení hospodářského výsledku či snížení tržeb. XY si

nepatrně pohoršila, avšak snížení zisků není příliš markantní. Společnost lze považovat za finančně stabilní. Došlo k navýšení oběžných aktiv, ale také k navýšení cizích zdrojů. Společnost si v roce 2015 půjčovala více než v roce 2014, avšak úroveň jejího zadlužení neohrožuje životaschopnost firmy.

Hmotné zdroje

Společnost XY sídlí centru Prahy nedaleko Staroměstského Náměstí. V jedné budově se nachází, jak pražské finanční, daňové, auditorské, tak mzdové oddělení. Mzdová účtárna má čtyři kanceláře, tři zasedací místnosti, sklad (archiv), kuchyňku a sociální zařízení. Každá mzdová účetní, recepční i vedoucí mzdové účtárny má svou kancelářskou plochu, která obsahuje psací stůl, kancelářskou židli, PC a tiskárnu. Stav těchto vybavení je vyhovující pro výkon činnosti.

Nehmotné zdroje

Společnost vlastní mzdový program, který byl vyvinut externí firmou pouze pro potřeby společnosti XY. Využívá počítače s Windows 8 a má zakoupené licence na software Microsoft office. Systém zpracování celé mzdové agendy je součástí firemního know how.

2.3. SWOT analýza

Na základě analýzy vnitřního a vnějšího prostředí provedu shrnující analýzu SWOT. Analýza se podrobně zabývá silnými a slabými stránkami podniku, které vychází z vnitřního prostředí, a také se zabývá příležitostmi a hrozbami, které vychází z analýzy vnějšího prostředí.

- Silné stránky

Mezi silné stránky lze řadit velmi dobrou znalost jazyků všech firemních účetních. Díky tomu je práce se zahraničními firmami snazší. Firma je také úzce propojena s Rakouskem, kde sídlí mateřská společnost. Většina klientů společnosti XY jsou zahraniční firmy, které mají své pobočky, mimo jiné, i v České republice. Další silnou stránkou je umístění pražské pobočky v centru Prahy. Ve mzdovém oddělení se nachází tři zasedací místnosti, kde se pravidelně konají schůzky s klienty. Silnou stránkou je také skutečnost, že společnost se pohybuje na trhu mzdového poradenství již 25 let. Také tato skutečnost může být pro konzervativní klienty značnou výhodou.

Díky dlouholeté zkušenosti je také znalost mzdové problematiky na velmi vysoké úrovni. Společnost má pro tuto činnost samostatné oddělení, do kterého jsou přijímány jen zkušené mzdové účetní s dlouholetou praxí v oblasti dodavatelsky zpracovávaných mezd.

Dále jsou mzdové účetní jsou pravidelně školeny ve veškerých mzdových problematikách a specifikách outsourcingu služeb. Na základě těchto aspektů je možné dedukovat, že jsou často zkušenější a výkonnější než samostatné mzdové účetní ve firmách.

- Slabé stránky

Za slabou stránku považuji vytíženost mzdových účetních. Každá účetní zpracovává mzdy pro cca 10 klientů, kteří mají dohromady cca 170-200 zaměstnanců, což je velmi časově náročné. Kvůli přepracovanosti mzdových účetních i vedoucí mzdové účtárny je možné, že si společnost XY špatně definuje procesy zpracování mezd, to může mít za následky např. opožděnou dodávku zpracovaných mezd, chybu ve výpočtu apod. Za další slabou stránku považuji zastaralost mzdového programu. Společnost využívá stále stejný mzdový program již deset let. Program je aktualizován jen v mezích zákonů. Je to proto, že jej externí firma vyvinula pouze pro XY, a tak se jí jeho inovace vyplatí méně než u mzdových programů, které poskytuje více klientům najednou. Neefektivnost cenové strategie. Ceny jsou pevně nastaveny pro všechny klienty bez rozdílu. Tato práce se bude dále zabývat zvolením vhodné a efektivní cenové nabídky pro klienty. Negativním aspektem může být také fyzická vzdálenost klienta, která může zapříčinit nedostatečnou komunikaci mezi externí firmou a klientem.

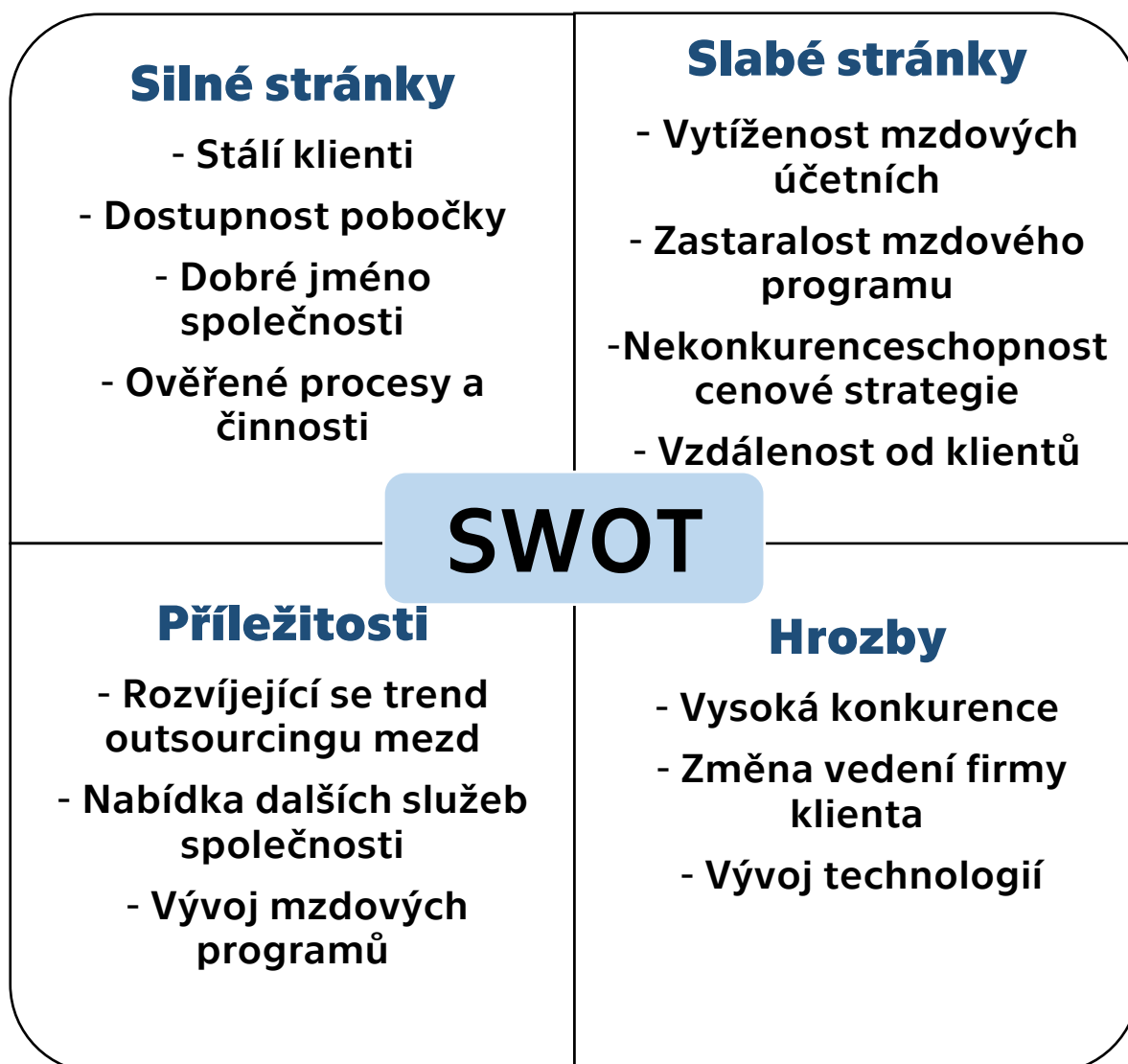
- Příležitosti

Outsourcing mezd je rozvíjejícím se trendem a jeho služby využívá stále více firem. Z tohoto hlediska lze očekávat nárůst poptávky po službách zkoumaného oddělení. Dále pak navázání spolupráce s klientem je příležitostí k tomu, aby mu společnost XY nabídla i další její služby, které zprostředkovává, např. daňové účetnictví, finanční účetnictví apod. Příležitostí může být také vývoj mzdových programů, které ulehčí práci mzdových účetních a sníží tak jejich přetíženost. Tento aspekt je zároveň hrozbou, jelikož jejich činnost může plně nahradit.

- Hrozby

Nejvyšší hrozbou je pro společnost vysoká konkurence na trhu, která komplikuje zisk nových klientů. Hrozbou je také neschopnost společnosti XY se dohodnout s klientem na ceně za službu. Tato hrozba úzce souvisí s vysokou konkurencí. Klienti si vybírají svého dodavatele převážně podle ceny a jdou za tím nejlevnějším. Na základě vysoké konkurence je stále se zvyšující hrozbou přetáhnutí stávajících klientů společnosti XY konkurencí. Hrozbou je také možnost, že se klientovi během spolupráce změní vedení a tento fakt zapříčiní ukončení spolupráce. Další hrozbou je rychlost vývoje technologií, za pár let může být vyvinut kompletní systém zpracování mezd kompatibilní pro všechny společnosti bez výjimek a služba outsourcingu mezd by tak zanikla.

Následující schéma zobrazuje shrnutí SWOT analýzy.



Obrázek 9: Schéma SWOT analýzy

Zdroj: vlastní zpracování

3. STP

Nyní se práce přesouvá k další kapitole, strategické části marketingového plánu, tj. k segmentaci, tržnímu cílení a pozicování v myslích spotřebitele.

3.1. Segmentace

Stávajícím segmentem společnosti XY je široké portfolio českých firem, které mají také velmi často zahraniční majetkovou účast. XY má klienty nejen v České republice, ale také v Rakousku nebo na Slovensku. Diplomová práce se však zabývá jen pražskou pobočkou, která má převážně českou klientelu. Často se jedná o zahraniční společnosti se sídlem v České republice a mzdy jsou tak přepočítávány z eura na koruny.

Společnost XY se pohybuje na trhu B2B. Jejími zákazníky mohou být veškeré firmy, organizace či společnosti, které mají zaměstnance. Jedná se především o klienty, kteří se chtějí zaměřit na svůj core business a nechtějí ztrácet čas a peníze pro ně podřadnými činnostmi. Segmenty byly rozděleny podle počtu zaměstnanců na následující tři segmenty.

- Firmy s pobočkou v České republice, které mají do 10 zaměstnanců.

Jedná se o segment, kde se mohou vyskytovat firmy, které jsou nově na trhu a nemají dostatečný přehled o možnostech outsourcingových služeb.

Pro společnost XY jsou malé firmy atraktivním segmentem. Málo zaměstnanců znamená pro mzdovou účetní lepší orientaci ve zpracování komplexní mzdové agendy. Účetní má větší přehled o každém zaměstnanci a její spolupráce s firmou je snazší.

Na druhou stranu se může jednat o malé podniky, které mohou mít limitované zdroje a zpracování mezd do 10 zaměstnanců dokáže komplexně pokrýt jedna mzdová účetní. Pokud je však v podniku jen jedna účetní, která má na starost jak HR (mzdy, nábor, školení, adaptace apod.) tak finanční poradenství či daně, mohou se vyskytovat nechtěné prodlevy či chyby ve výkonu jednotlivých činností.

Obecně lze charakterizovat několik nedostatků, se kterými se malé podniky mohou potýkat: nedostatek finančních zdrojů, nedostatek personálních zdrojů a nedostatek teoretických znalostí a praktických zkušeností vlastníka.

Kritériem výběru pro segment je zajisté cena, protože se jedná o segment, kde jsou nejčastěji nízké finanční prostředky.

Výhodou segmentu je potenciál růstu firmy. Může se navyšovat počet zaměstnanců a zvyšovat finanční zdroje, následně by se firma stala pro XY více zajímavější.

- Firmy s pobočkou v České republice, které mají více než 10 a maximálně 80 zaměstnanců.

Střední firmy do 80 zaměstnanců lze považovat za možný klíčový segment. Společnosti vzhledem k počtu zaměstnanců mohou mít již dostatek finančních prostředků pro inovace, mezi které lze zařadit i užívání služeb outsourcingu mezd. Firma by se s tolika zaměstnanci měla pohybovat na trhu již několikátý rok, tudíž lze předpokládat vyšší teoretické znalosti a praktické zkušenosti vlastníka či manažera. Pokud se firma chce více soustředit na svůj core business je pro ni příležitostí využít možné outsourcingové služby externích firem.

Zmíněný segment je velice obsáhlý a obsahuje pro XY značný potenciál pro práci, počet těchto firem se neustále navyšuje, a tak lze očekávat budoucí nárůst zakázek na tomto trhu.

- Firmy s pobočkou v České republice, které mají více než 80 zaměstnanců.

Velké firmy nejsou vhodnými klienty, které by organizace XY vyhledávala. XY má firemní kulturu, že každá mzdová účetní má na starost několik firem a pro každou z nich zpracovává mzdovou agendu. Pokud by měla na starosti firmu, která by měla 150 zaměstnanců, již by se nemohla plně věnovat dalším klientům. XY cílí na strategii mít více menších /středních klientů než více velkých firem.

Hlavním kritériem výběru je pro segment kvalita a včasnost dodávaných služeb.

Segmentační kritéria

Nyní definuji segmentační kritéria pro každý segment. Zpracovaná segmentační kritéria jsou pro trh B2B. Jedná se o kritéria geografie, provozní proměnné, nákupní přístupy, situační faktory a osobní charakteristiky.

Firmy s pobočkou v České republice, které mají do 10 zaměstnanců.

- Geografie

Geografickým faktorem segmentace bude podmínka, aby klient společnosti XY měl pobočku v České republice. Může se jednat o zahraniční firmu, která má dceřinou společnost, ale musí mít zde své sídlo. Zaměstnanci musí podléhat českým zákonům, podle kterých XY zpracovává mzdy.

- Provozní proměnné

Společnosti XY nezáleží, v jakém odvětví klient podniká či jaké má spotřebitelské technologie. Zajímá ji spotřebitelský status klienta. V jakémkoli segmentu společnost vyhledává klienty, kteří budou pravidelnými uživateli a zákazníky společnosti. XY jim bude poskytovat své služby pravidelně v předem dohodnutých termínech. Nároky tohoto segmentu nemusí být příliš obsáhle vzhledem k počtu jejich zaměstnanců.

- Nákupní přístupy

Z hlediska současných vztahů se tento segment řadí spíše mezi organizace, které dosud působí na trhu velmi krátce, tedy nemají příliš dohodnutých spoluprací. Cílem společnosti XY je nové firmy najít a snažit se jim „prodat“ své služby. Malým firmám záleží převážně na ceně, z důvodu vysokých nákladů při zakládání společnosti.

- Situační faktory

Službu mzdové agendy je nezbytné dodávat ve stanovený termín a bez chyb. Malé podniky nemusí mít uvnitř firmy mzdovou účetní, která by mzdy po externím dodavateli kontrolovala. Segment je pro společnost XY malou zakázkou, avšak také rychlou, proto se mzdová účetní může věnovat více firmám najednou.

- Osobní charakteristiky

Malé podniky, které jsou na trhu krátce, mají převážně averzi k riziku. Tudíž pro ně outsourcing mezd může znamenat riziko, kterému se chtějí vyhnout. Loajálnost tohoto segmentu také nemusí být příliš vysoká, protože si chtějí otestovat všechny možnosti služeb.

Firmy s pobočkou v České republice, které mají od 10 do 80 zaměstnanců

- Geografie

Klientem mzdového oddělení v pražské pobočce může být jakékoli firma, která má sídlo v České republice a jejíž zaměstnanci podléhají zákonům dle českého zákoníku práce. Společnost upřednostňuje klienty z Prahy a okolí pro snazší spolupráci a komunikaci.

- Provozní proměnné

V legislativě neustále dochází k častým aktualizacím a změnám. Pro poskytování dodavatelsky zpracované mzdové agendy je nezbytné, aby byly mzdové účetní pravidelně školeny a seznámeny s novinkami, které jejich práce obnáší. Služba musí být dodávána ve stanovený termín, který si určí sám klient. Na včasnost dodání je kladen velký důraz. Společnost XY má v tomto segmentu stále klienty, kteří její služby využívají již několik let, proto společnost neviduje klesající poptávku. Střední podniky s počtem zaměstnanců okolo 30 musí mít samostatného zaměstnance, který zpracovává mzdy. Z důvodu většího počtu zaměstnanců se jedná o náročnou činnost, kterou nemůže vykonávat účetní, která se souběžně věnuje personálním, finančním a daňovým záležitostem firmy. Podniky tak mohou více vyhledávat externí firmu, proto je tento segment pro nás klíčový.

- Nákupní přístupy

Klient zvolí možnost zpracovávat mzdy svých zaměstnanců dodavatelsky, pokud se domnívá, že je to pro něj výhodné. Služba mu musí ušetřit nejen peníze ale také čas. Nákupním kritériem tohoto segmentu je kvalita služby, kterou chtějí klienti získat co nejlevněji. Může se jednat o rychle rostoucí podniky, které upřednostňují dlouhodobé spolupráce s externími firmami. XY je konzervativní firmou, která vyhledává klienty na dlouhodobou spolupráci.

- Situační faktory

Pokud je ve střední firmě pouze jeden pracovník zpracovávající kompletní účetnictví, dochází k prodlení činností a vyšší chybovosti. Mzdová účetní XY má na starosti několik klientů, pro které zpracovává kompletní mzdovou agendu. Pro každého klienta tak pracuje několik hodin týdně a vyřizuje vše potřebné. Společnost je připravena k jakýmkoli změnám v požadavcích klienta v průběhu celé spolupráce.

- Osobní charakteristiky

Klienti stejně jako společnost XY hledají dlouhodobou a bezproblémovou spolupráci. Klientské firmy neakceptují chyby, které by mohly pošpinit jejich důvěru u zaměstnanců.

Firmy s pobočkou v České republice, které mají více než 80 zaměstnanců.

- Geografie

Stejně jako u předchozích segmentů se jedná o firmy s pobočkou v České republice. Společnost s tolika zaměstnanci může mít na jednom území několik poboček, avšak všechny by měly podléhat stejným směrnicím pro výpočet mezd. Pokud tomu tak není, může se jednat o komplikaci pro outsourcing mezd.

- Provozní proměnné

Mnoho zaměstnanců má mnoho požadavků, neustálé změny v osobních údajích, změny pojišťoven, rodinných vztahů, nástupů/odchodů. Velké firmě by musely mzdy zpracovávat alespoň dvě mzdové účetní v XY, aby společnost dodržela požadovanou kvalitu služeb. Tento segment hledá dlouhodobou spolupráci. Velké firmy mají v mnoha případech dostatek finančních prostředků, proto pro ně není problém mít vlastní mzdové oddělení.

- Nákupní přístupy

Může se jednat o podniky s decentralizovanou organizační strukturou, která může být komplikací pro outsourcing mezd. Velké firmy jsou na trhu několik let, a pokud o této službě uvažovali, již ji mají a získat jejich přízeň může být velmi obtížné.

- Situační faktory

Jedná se o velkou firmu, tedy o velkou zakázku. XY by musela modifikovat svou cenovou nabídku, aby takové klienty získala.

- Osobní charakteristiky

Lidé a firemní hodnoty jsou jiné než společnosti XY. Segment má pozitivní postoj k riziku.

3.2. Tržní cílení

Pro výběr klíčového segmentu jsem zvolila hodnocení tržních segmentů bodovací metodou. Hodnotící škála je 1, 0, -1, kde 1 je nejvíce a -1, je nejméně. Výsledek hodnocení zobrazuje následující tabulka. Z důvodu přehlednosti jsem segment: firmy s pobočkou v České republice, které mají do 10 zaměstnanců, nazvala malými podniky. Segment: firmy s pobočkou v České republice, které mají od 10 do 80 zaměstnanců, jsem nazvala středními podniky. Poslední segment: firmy s pobočkou v České republice, které mají více než 80 zaměstnanců, nazvala velkými podniky.

Následující tabulka zobrazuje hodnocení segmentů bodovací metodou.

Segment	Velikost trhu	Potenciál růstu	Současná velikost poptávky	Očekávaná poptávka	Riziko spolupráce (není riziko=1)	Celkem	Rozhodnutí o cílení
Malé podniky	1	1	0	0	1	3	ANO
Střední podniky	1	1	0	1	1	4	ANO
Velké podniky	0	-1	-1	0	-1	-3	NE

Tabulka 4: Tržní cílení

Zdroj: vlastní zpracování

Hodnocení tržních segmentů

- Firmy s pobočkou v České republice, které mají do 10 zaměstnanců.

Velikost trhu je adekvátní, dále je zde také vysoký potenciál růstu. Avšak hrozí zde vysoké riziko krachu nově existujících firem. Současná velikost poptávky segmentu je nízká. Je to z toho důvodu, že firmy s nižším počtem zaměstnanců nemají obvykle problém se zpracováváním mezd a zvládají si tuto činnost pokrýt samy. Očekávaný nárůst poptávky je nejistý, záleží na aspektu růstu podniku. Riziko ztráty spolupráce je vysoké. Nově vzniklé společnosti nemusí na trhu proniknout a hrozí jejich krach.

- Firmy s pobočkou v České republice, které mají od 10 do 80 zaměstnanců.

Velikost trhu je u středních podniků velmi vhodná, také je zde potenciál růstu. Pokud by se firma nezvětšovala, není to pro XY žádný problém. Služby bude dodávat stále stejné. Do budoucna se může navyšovat poptávka a riziko ztráty spolupráce je zde nízké. Jedná se o ideální počet zaměstnanců na jednoho klienta. Klient za službu zaplatí více než menší podnik, ale společnost XY s jeho založením mezi své klienty bude mít stejnou práci. Tudíž jsou střední podniky pro společnost XY výhodnější než malé.

- Firmy s pobočkou v České republice, které mají více než 80 zaměstnanců.

U velkých podniků je nevýhoda, že na ně není společnost XY připravená, musela by najmout nové mzdové účetní, aby dokázala službu plně pokrýt. Mají nízký potenciál růstu a velmi obtížně odhadnutelnou očekávanou poptávku. Je zde vysoké riziko zániku spolupráce, protože velké firmy neomezují nízké finanční zdroje a nebojí se své dodavatele kdykoli měnit.

Společnost XY požaduje od klíčového segmentu, aby se jednalo o malé a střední společnosti s potenciálem navyšujícího se počtu zaměstnanců. Dále by se mělo jednat o firmy, které vyhledávají dlouhodobé vztahy se svými dodavateli a zároveň vyhledávají možnosti další spolupráce. S ohledem na tyto charakteristiky lze určit jako klíčový segment střední podniky, které mají od 10 do 80 zaměstnanců a mají sídlo v České republice.

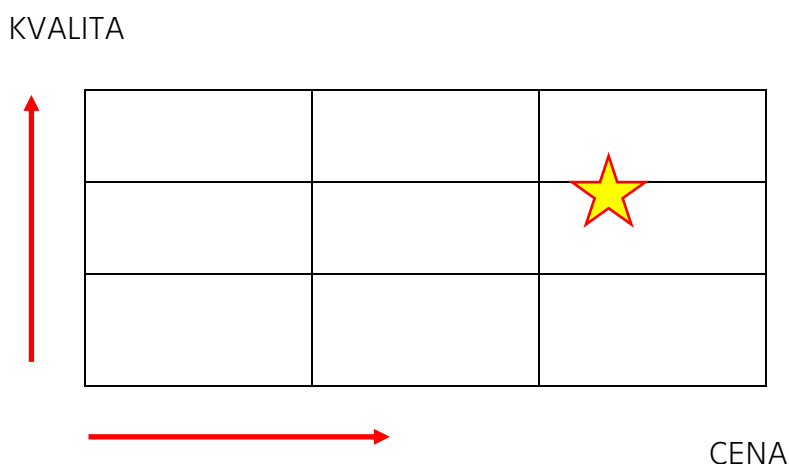
Společnosti XY navrhuji změnu z nediferencovaného marketingu na diferencovaný, který bude cílit na firmy, které mají od 10 do 80 zaměstnanců, jedná se o segment středních firem. Tomuto segmentu dokáže společnost poskytnout dostatečnou kvalitu

outsourcingu mezd a uspokojit tak jeho poptávku. Nabídka služeb a cenová nabídka bude modifikována podle potřeb zákazníka a počtu zaměstnanců. Změně cenové strategie se bude dále věnovat kapitola marketingového mixu. Tento segment jsem vybrala z toho důvodu, že firmy, které mají nad 80 zaměstnanců, jsou pro společnost XY příliš velké a mzdové účetní by nezvládly pokrýt všechny své klienty. Každá má na starosti zhruba 10 firem, které mají dohromady cca 170-200 zaměstnanců. Podniky, které mají pod 10 zaměstnanců taktéž nejsou pro společnost XY výhodné. Každá nová firma sebou nese mnoho administrativy (příhlášky firem na zdravotní pojišťovny, plné moci apod.), a pokud má např. pouze pět zaměstnanců, znamená pro společnost XY tzv. více práce než užitku. Je to z toho důvodu, že společnost XY si nechává za své služby platit podle počtu zaměstnanců.

3.3. Positioning

Společnost XY má mnoho dlouhodobých klientů díky svým pobočkám v Rakousku a na Slovensku, které zde také mají dceřiné společnosti. Společnost XY patří v Rakousku mezi nejvyhledávanější firmy zprostředkovávající službu účetnictví. Díky této skutečnosti se XY řadí v mysli rakouských občanů do nejvyšších příček tohoto oboru podnikání. Společnost XY lze považovat za mezinárodní firmu. Je to z toho důvodu, že všichni zaměstnanci jsou často v kontaktu s manažery organizace a klienty ze zahraničí, proto musí mluvit plynně německy nebo anglicky. Taktéž sám ředitel společnosti je rakouského původu a mluví pouze anglicky a německy. Avšak všechny své pobočky ve všech zemích navštěvuje každý týden. Na rozdíl od konkurence, XY nebere outsourcing mezd jako doplňkovou službu, kterou nabízí, ale jako plnohodnotnou a neméně důležitou činnost. XY se snaží získat zákazníky pomocí mzdové agendy. Až následně po navázání spolupráce jim nabízí další služby jako je např. daňové a finanční poradenství apod. Ředitel společnosti má rozsáhlou síť kontaktů, díky kterým byla společnost výjimečně nucena poptávat klienty. Tato skutečnost však přestala platit v uplynulých pěti letech, kdy se značně zvýšila konkurence na trhu.

Následující obrázek zobrazuje poziční mapu XY, jejíž proměnnými je kvalita a cena.



Obrázek 10: Poziční mapa

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě rozhovoru s vedoucí mzdové a personální účtárny jsem zvolila pozici společnosti XY na trhu, viz poziční mapa. XY prováděla v minulých letech průzkum spokojenosti svých klientů a úrovně kvality outsourcingu mezd. Na jehož základě jsme společně s ředitelem firmy stanovili pozici služby z hlediska kvality. Kvalita byla hodnocena jako nadprůměrná. Společnost má dále k dispozici průzkum konkurentů z hlediska ceny, kteří cílí na střední podniky. Z tohoto hlediska je patrné, že cenová nabídka outsourcingu mezd je značně vysoká. Na základě tohoto zjištění bude modifikována cenová nabídka pro potencionální klienty.

Na základě poziční mapy je patrné, že společnost se v mysli zákazníka vyskytuje jako příliš drahá.

4. Marketingový mix

Následující kapitola popisuje marketingový mix určený pro cílový segment: Firmy s pobočkou v České republice, které mají od 10 do 80 zaměstnanců. Hlavní zaměření je podle cíle práce na modifikaci cenové nabídky mzdové agendy a na zvýšení propagace společnosti XY.

Produkt

Následující tabulka zobrazuje služby, které mzdová a personální účtárna v Praze společnosti XY nabízí svým klientům. V tabulce se nachází stručný popis nabízených služeb, které jsou dále rozepsány pod ní. Je zde také popsána výhoda oproti konkurenci každé služby pro zákazníka.

Služba	Popis služby	Výhoda pro zákazníka
Měsíční zpracování mezd	Měsíční výpočet mezd zaměstnanců s podpůrnými činnostmi.	Úspora času a nákladů na interního zaměstnance. Ochrana dat v oblasti mezd (např. diskrétní obálky, speciální bankovní účty).
Čtvrtletní zpracování mezd	Čtvrtletní výpočet mezd zaměstnanců s podpůrnými činnostmi, zpracovávanými čtvrtletně.	Úspora času a nákladů na interního zaměstnance. Ochrana dat v oblasti mezd (např. diskrétní obálky, speciální bankovní účty).
Roční zpracování mezd	Roční výpočet mezd zaměstnanců s podpůrnými činnostmi, zpracovávanými ročně.	Úspora času a nákladů na interního zaměstnance. Ochrana dat v oblasti mezd (např. diskrétní obálky, speciální bankovní účty).
Vedení personální evidence zaměstnanců	Vyhotovení smluv, zavedení a ukončení zaměstnanců a vedení osobních spisů zaměstnanců.	Úspora času a nákladů na interního zaměstnance.
Komunikace s úřady ve mzdových záležitostech	Registrace nově vzniklých společností a osobní účast při kontrole ze strany úřadů.	Úspora času a nákladů na interního zaměstnance. Převod zodpovědnosti na externí firmu.
Příprava ostatních dokladů	Příprava potvrzení o příjmech na žádost zaměstnanců či zpracování statických hlášení.	Úspora času a nákladů na interního zaměstnance. Rychlé a bezchybné zpracování externí firmy.

Tabulka 5: Nabízené služby mzdové a personální účtárny v Praze

Zdroj: interní dokumenty společnosti XY

Služba měsíčního zpracování mezd z písemných či elektronických podkladů zákazníka obsahuje následující činnosti.

- Výpočet záloh na daň z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti a funkčních požitků.
- Výpočet povinných odvodů na veřejné zdravotní pojištění a na sociální zabezpečení.
- Příprava podkladů pro zaúčtování mezd.
- Vyhotovení tištěných či elektronických převodních příkazů (případně jejich integrace do modulu platebního manažera zákazníka)
- Úhrady mezd a povinných odvodů prostřednictvím internetového bankovníctví.
- Příprava výplatních pásek, jedná se o standardní skryté výplatní pásky.
- Příprava povinných přehledů pro zdravotní pojišťovny a správy sociálního zabezpečení
- Příprava přehledu mezd dle požadavků klienta včetně výstupů pro případné zaúčtování.
- Provádění exekučních srážek a korespondence s tím související.
- Vypracování reportů pro vedení a majitele společnosti (lze předat i v elektronické podobě).

Čtvrtletní zpracování mezd obsahuje všechny výše uvedené činnosti včetně následující činnosti.

- Výpočet pojistného na zákonné pojištění odpovědnosti zaměstnavatele za škodu způsobenou při pracovním úrazu nebo nemoci z povolání.

Roční zpracování mezd taktéž obsahuje všechny činnosti vypsané v měsíčním i čtvrtletním zpracování mezd. Dále zahrnuje následující činnosti.

- Roční zúčtování záloh na daň z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti a funkčních požitků a daňového zvýhodnění pro zaměstnance.
- Příprava výkazu vyúčtování daně z příjmů ze závislé činnosti a funkčních požitků pro finanční úřady.
- Příprava evidenčních listů důchodového pojištění pro správy sociálního zabezpečení.
- Příprava mzdových listů zaměstnanců.
- Prohlášení poplatníka pro daňové účely pro aktuální a nový kalendářní rok.

Vedení personální evidence zaměstnanců obsahuje následující činnosti.

- Vyhotovení standardních smluv na HPP, DPP, DPČ a mzdových výměrů ve standardní podobě.
- Zavedení nového zaměstnance (příprava přihlášky k veřejnému zdravotnímu pojištění a sociálnímu zabezpečení, prohlášení poplatníka pro daňové účely)
- Ukončení zaměstnance (příprava odhlášky k veřejnému zdravotnímu pojištění a sociálnímu zabezpečení, potvrzení o zaměstnání (zápočtový list), potvrzení o zdanitelných příjmech, evidenčního listu důchodového pojištění).
- Vedení osobního spisů zaměstnance.

Komunikace s úřady ve mzdových záležitostech v rozsahu dle pověření zákazníkem.

- Registrace nově vzniklých společností u zdravotních pojišťoven, správ sociálního zabezpečení, finančních úřadů a pojišťovny z titulu zákonného pojištění.
- Osobní účast při kontrolách ze strany výše zmíněných úřadů.

Příprava osobních podkladů obsahuje následující činnosti.

- Vystavení potvrzení o příjmech na žádost zaměstnance.
- Zpracování veškerých statistických hlášení.

Společnost, k nabízeným službám mzdové a personální účtárny, nabízí převedení rizika za chybné zpracování dat či nedodržení předpisů a zákonů. Dále za svou společnost nabízí maximální diskrétnost a ochranu dat. K fyzickému předání výplatních pásek a mzdových podkladů dochází prostřednictvím vysoce prověřené kurýrní služby. Podklady jsou uloženy v diskrétních obálkách. Pro elektronické odesílání mezd využívá společnost XY speciální bankovní účty v několika měnách (CZK, EUR a USD). Klienti nejčastěji využívají kombinaci nabízených služeb.

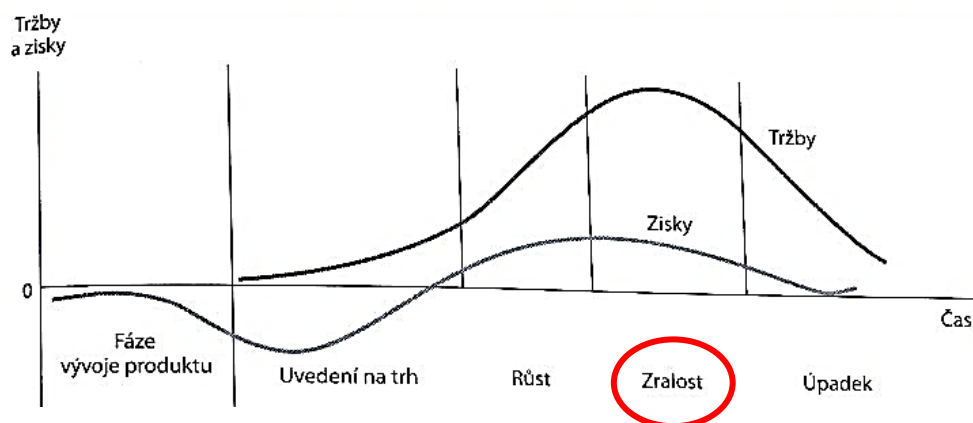
Nabízené služby bych společnosti radila rozšířit o další činnosti, které by navazovaly na zpracované dokumenty o mzdách zaměstnanců. Snahou společnosti XY by bylo přinést klientovi nadstandardní užitek z poskytovaných služeb. Jejich dalším cílem by nebylo jen klientovi předat zpracované mzdy a mzdové podklady, ale také snaha pomoci klientovi najít pro zpracované podklady další využití. Ze zpracovaných mezd lze například vypracovat statistiky odměňování, rekapitulace mezd, daní a srážek

apod. Společnost XY by nově klientům nabízela zpracování statistik jednotlivých mzdových položek a střediskových nákladů či vyhotovování tabulek a grafů.

Další konkurenční výhodou v oblasti outsourcingu mezd je webové nahlížení na zpracovávaná data. Klienti občas potřebují vědět dříve než ve smluvený termín jisté informace o zpracovávaných datech. V takovém případě do společnosti volají a ruší mzdovou účetní při práci, ta je nucena požadované informace dohledávat v šanonech. Celou situaci bych vylepšila zavedením online přístupu do softwaru prostřednictvím webové aplikace. Webová aplikace by byla komfortním řešením problému s nahlížením klientů do zpracovávaných dat. Aplikace by také vylepšila komunikaci mezi externí dodavatelskou firmou a interním zaměstnancem klienta v oblasti HR. Klient by získal aktuální informace o dovolených, přehledu ročního zúčtování daně či elektronické výplatní pásky. V ideálním případě by došlo je spojení mzdového programu a softwaru pro nahlížení do informací. Jednalo by se o jeden software pro řízení lidských zdrojů (řešení docházky, dovolené apod.), pro zpracování kompletní mzdové agendy a personalistiky. Zamezilo by se pravděpodobné chybovosti při přenosu dat mezi programy, kdy se v jednom programu data pořizují a v druhém data zpracovávají.

Životní cyklus produktu

Následující obrázek zobrazuje aktuální pozici služeb mzdové agendy společnosti XY v pražské pobočce. Nachází se ve fázi zralosti. Na základě rozhovoru s ředitelem společnosti XY jsou tržby za služby outsourcingu mezd stabilní s tendencí mírného poklesu. Proto se pan ředitel rozhodl investovat do marketingu a zvýšit propagaci firmy. Společnost se nachází v silně konkurenčním prostředí, kdy je nezbytné přijít na trh s něčím novým. Na základě námětu této diplomové práce se rozhodl do mzdového oddělení více investovat.



Obrázek 11: Aktuální životní cyklus služeb mzdové agendy

(Kotler a spol., 2007, s. 687)

Cena

V podkapitole stávající situace společnosti XY jsem zmiňovala, že společnost stanovuje cenovou nabídku klientům podle počtu jejich zaměstnanců. Stanovila si základní sazbu pro jednoho zaměstnance na jeden měsíc ve výši 630 Kč. Tato nabídka je pro měsíční/čtvrtletní/roční zpracované mzdy. Pokud chce klient využít další službu, účtuje si společnost XY dalších 500 Kč za jednoho zaměstnance na jeden měsíc. Následující tabulka zobrazuje aktuální návrh cenové nabídky klientovi, který má 50 zaměstnanců a objednal si měsíční zpracování mezd a k tomu jednu doplňkovou službu.

Činnost	Cena za měsíc bez slevy [Kč]
Měsíční zpracování mezd pro 50 zaměstnanců	$50 \times 630 = 31\,500$
Další služba 500 Kč za zaměstnance	$50 \times 500 = 25\,000$
Cena celkem za měsíc [Kč]	56 500

Tabulka 6: Aktuální cenová nabídka

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě rozhovoru s ředitelem společnosti XY mi bylo řečeno, že si společnost sama prováděla nezávislý průzkum cenové nabídky některých z konkurentů. Jejich cenová nabídka se pohybuje okolo 300–500 Kč na jednoho zaměstnance za měsíc. Na základě průzkumu firma XY patří mezi dražší zprostředkovatele outsourcingu mezd, avšak jejich dosud nabízené služby značně vysoké ceně neodpovídají.

Mým návrhem je stanovit cenovou strategii podle konkurence, konkrétně metodou běžné ceny. Stávající cenu lze ponechat, avšak k základní službě měsíční/čtvrtletní/roční zpracování mezd bych připojila návrh nadstandardních služeb, který by navazoval na zpracování mezd, viz popis produktu. Dále bych zapojila množstevní slevu podle počtu zaměstnanců, která by cílila na klíčový segment (střední podniky, které mají od 10 do 80 zaměstnanců). Cena doplňkových služeb by zahrnovala slevu z rozsahu.

- Pokud má klient více než 25 zaměstnanců, činila by sleva 15% z celkové měsíční účtované částky.
- Pokud má klient více než 45 zaměstnanců, činila by sleva 20% z celkové měsíční účtované částky.
- Pokud má klient více než 60 zaměstnanců, činila by sleva 30% z celkové měsíční účtované částky.

Příkladem pro výpočet cenové nabídky pro klienta je následující tabulka. Jedná se o společnost s 50 zaměstnanci, která požaduje měsíční zpracování mezd spolu se službou komunikace s úřady ve mzdových záležitostech.

Činnost	Cena za měsíc se slevou [Kč]
Měsíční zpracování mezd pro 50 zaměstnanců	$50 \times 630 = 31\,500$
Další služba 500 Kč za zaměstnance	$50 \times 500 = 25\,000$
Množstevní sleva z celku nad 45 zaměstnanců 20%	$20\% \text{ z } 56\,500 \text{ Kč} = 11\,300$
Cena celkem za měsíc [Kč]	45 200

Tabulka 7: Návrh cenové nabídky

Zdroj: vlastní zpracování

Následující tabulka zobrazuje porovnání cenových nabídek. První cenová nabídka je stávající, kterou firma nyní používá. Druhá je mnou navržená s využitím slevových pásem.

Cena celkem/měsíc	Cena za měsíc [Kč]
Aktuální cenová nabídka	56 500
Navržená cenová nabídka	45 200

Tabulka 8: Porovnání cenových nabídek

Zdroj: vlastní zpracování

Dřívější průzkumy společnosti XY prokázaly na fakt, že z dlouhodobého hlediska ubývá počet klientů ve mzdové kanceláři v Praze. Na základě tohoto průzkumu byl proveden další průzkum, spokojenosti zákazníků, který poukázal na skutečnost, že klienti od společnosti odcházejí kvůli příliš vysoké ceně služeb. Na základě těchto skutečností jsem navrhla novou cenovou strategii se zavedením slevového pásma podle počtu zaměstnanců klienta.

Pro dosavadní klienty zůstane cena služeb i nadále stejná bez slevového pásma. Nová cenová nabídka je pro nové klienty. Domnívám se, že pomocí atraktivity slevové nabídky služeb získá společnost XY více klientů za jeden rok, než tomu bylo doposud. Více klientů tak převýší „ztrátu příjmů“ z důsledku zavedení slevy.

Zmíněná cenová politika byla použita z toho důvodu, že konkurence nabízí své služby levněji a, je tedy nezbytné nabízet za vyšší cenu nadstandardní služby. Cíle společnosti XY je přežít ve vysoce konkurenčním prostředí, zároveň však dodávat kvalitní služby s maximalizací zisku. Společnost bude i nadále poskytovat své služby na fakturu. Doba splatnosti faktury zůstává stejná v podobě 30 dnů. V případě vystavení faktury nad 100 000 Kč lze na základě domluvy společnosti s klientem dobu splatnosti prodloužit na 45 dní. Nikdy však nesmí přesáhnout hranici 60 dní, která by již nebyla slučitelná se zákonem.

Komunikace

Pro společnost XY je nezbytné, aby se dostala do povědomí u firemních zákazníků. Společnost se nachází ve vysoce konkurenčním prostředí, kde nejpoužívanější cestou k úspěchu je propagace svých služeb. Zvolila bych komunikační strategii pull, cílit přímo na konečného zákazníka.

Jelikož společnost působí na trhu B2B, zvolila bych formu přímého marketingu s doplněním o neosobní komunikaci formou reklamy a public relations. Důležité je přesvědčit podniky o tom, že outsourcing mzdové agendy je pro ně výhodný.

Společnosti bych navrhla využít direct marketing elektronickou formou v podobě direct emailů do konkrétních firem, které splňují podmínky pro cílový segment společnosti XY. Textace reklamního sdělení by byla vždy cílená na jednotlivé podniky a obsahovala by návrh cenové nabídky za služby outsourcingu mezd.

Reklamy by měly za cíl zvýšit povědomí o společnosti XY a službách, které nabízí. Zároveň by měla zákazníka přesvědčit o tom, že právě společnost XY je lepší než konkurence. Zvolila bych tiskovou reklamu, kterou bych umístila do vybraných business časopisů a týdeníků, jedná se např. o časopisy Pražský deník, E15, WM magazín, apod.

Jako další způsob reklamy bych zvolila Google Adwords, neboli umístění reklamy na služby společnosti XY na internetu, konkrétně na vyhledávači Googlu. Náklady na internetovou reklamu mohou být často nižší než u tištěné reklamy a zároveň cílí na ty „správné“ zákazníky. Jedná se o Pay per click reklamu, kdy společnost zaplatí za reklamu až v okamžiku, kdy na ni návštěvník internetu klikne. Tento typ reklamy funguje jako aukce, společnost nabídne částku, kterou je ochotna za kliknutí od „potenciálního zákazníka“ nabídnout. Společnost XY by umístila reklamu ve výsledcích vyhledávání na googlu. Reklama se skládá z nadpisu, dvouřádku textu a cílové URL adresy. Společnost také zvolí klíčová slova, na jejichž základě se poté objeví „potenciálními“ vyhledávání. Společnost XY by zvolila reklamu, která by lákala klienty na nabízené služby.

Jednou z doplňkových forem propagace bych zvolila letáky. Reklamní letáky, které by propagovaly společnost XY, by byly roznášeny po firmách a administrativních

budovách v Praze. Leták by obsahoval stručné reklamní sdělení, popis služeb a nabídku množstevní slevy podle počtu zaměstnanců klienta.

Vhodnou formou propagace outsourcingu mzdové agendy je také PR. Společnost XY začne psát pravidelně tiskové zprávy a odborné články do specializovaných týdeníků. Odborné články z prostředí outsourcingu mezd by mohly přilákat nové klienty. Mnoho firem stále váhá, jestli je outsourcing výhodnější. Odborná studie a propočty nákladů na zpracování mezd by je mohla přesvědčit.

V neposlední řadě je nezbytná aktualizace internetových stránek společnosti. Na nich by byla umístěna nová služba ve zpracování mezd a taktéž upozornění na množstevní slevu podle počtu zaměstnanců klienta.

Distribuce

Služba outsourcingu mzdové agendy je zpracovávána v místě výkonu práce mzdových účetních v Praze. Klient získává kompletní mzdovou agendu dodavatelsky prostřednictvím kurýrní služby ve skrytých a zabezpečených obálkách ve smluvený den. Ve výjimečných případech je firma schopna zaslat pouze výplatní pásky elektronicky.

Navrhla bych společnosti rozšíření již využívané distribuční cesty, zasílání kompletní mzdové agendy elektronicky. Pokud by si klient zvolil dodání služeb elektronicky, musel by se smluvně zaručit za bezpečí datové schránky, emailové adresy či jiné formy elektronického uložení. Společnost XY má veškeré dokumenty již nyní v elektronické podobě uloženy ve svém archivním programu. Proto není nutné investovat tímto směrem do upgradu softwaru.



Obrázek 12: Distribuční cesta

Zdroj: vlastní zpracování

Lidské zdroje

Kvůli zavedení nové služby ve mzdové agendě se zvýší objem práce pro jednotlivé účetní. Lze také očekávat nárůst nových klientů po zavedení propagace služeb. Navrhuji společnosti XY najmout zpočátku jednu novou mzdovou účetní pro nové klienty. Mzdová účetní by měla mít minimálně středoškolské vzdělání s maturitou, minimálně 3 roky praxe v oblasti outsourcingu mezd, a také uživatelskou znalost PC. Společnost si velmi zakládá na zkušenostech v oboru jednotlivých pracovníků. Další požadovanou znalostí je anglický či německý jazyk, jazyková vybavenost je jednou z hlavních podmínek přijetí. Dále by měl/a být flexibilní, spolehlivá a zodpovědná.

Roznos letáků do firem, administrativních budov a schránek mohou obstarat brigádníci, aby však zvládli i svou dosavadní práci, je nezbytné najmout jednoho nového. Brigádník by měl být studentem VŠ ekonomického směru. Jeho práce bude na DPČ s časovými možnostmi 20h/týdně. Společnost požaduje komunikativní znalost němčiny či angličtiny, znalost MS Office, samostatnost a spolehlivost. Všechny tyto požadavky jsou nezbytné pro výkon práce jako asistenta mzdové účetní.

Pro aktualizaci a upgrade internetových stránek společnosti již XY má k dispozici dva zaměstnance s IT zaměřením, kterým by se tento úkol přidělil. Není nutné najímat nového pracovníka.

Zpracování reklamy Google Adwords, námětu na reklamní letáky a tištěnou reklamu do odborných časopisů společnost přenechá na svém marketingovém pracovníkovi, který nespadá pod oddělení mzdové a personální účtárny.

Materiální prostředí

Pražská pobočka společnosti XY se nachází v centru Prahy (konkrétně Praha 1). Zde se nachází kanceláře mzdových účetních. Kanceláře jsou vybaveny zasedacími a školícími místnostmi, kde se konají schůzky s klienty, školení či porady. Mzdové účetní sídlí v kanceláři po dvou. Vedoucí mzdové účtárny má samostatnou kancelář. Všechny kanceláře jsou vybaveny kancelářskými potřebami, PC a tiskárnou se scannerem. Kancelářské prostory jsou plně vybaveny klimatizací. Konferenční místnost je vybavena dataprojektorem, pevným telefonem, flipchartovou tabulí, stoly a židlemi pro návštěvníky.

Pro návštěvníky zde panuje příjemná atmosféra. Jsou ihned zavedeni do konferenční místnosti, kde je jim nabídnuto pohoštění. Díky vlídnému chování se klienti do společnosti XY rádi vracejí na schůzky, které lze vyřešit i vzdáleně, prostřednictvím konferenčního hovoru.

Procesy

Procesy, které usnadňují a zjednodušují průběh služeb mzdové účtárny se vyskytují napříč celým marketingovým mixem.

5. Akční plán

Následující tabulka zobrazuje taktické plánování aktivit marketingového plánu. U každé aktivity je popsán její cíl a osoba, která bude zodpovědná za výsledek činnosti. Časový plán a rozpočet na každou činnost je popsán v další podkapitole.

Aktivita	Související aktivity	Cíl aktivity	Zodpovědná osoba
Příjem mzdové účetní	Výběrové řízení, adaptace, školení	Snížení pracovního zatížení mzdových účetních	Vedoucí mzdové účtárny
Příjem brigádníka	Výběrové řízení, zaučení	Snížení pracovního zatížení brigádníků	Vedoucí mzdové účtárny
Nová cenová nabídka	Rekalkulace cen služeb mzdové agendy, úprava cenových nabídek pro nové klienty	Zlepšit pozici společnosti XY na trhu v oblasti ceny	Vedoucí mzdové účtárny, ředitel společnosti, finanční oddělení
Tištěná reklama v odborném časopise	Sepsání reklamního sdělení, výběr odborného časopisu	Propagace společnosti XY a jejích služeb v oblasti mzdové agendy	Marketingový pracovník
Propagace formou reklamních letáků	Zvolení designu a textu reklamního letáku, tisk, roznos	Propagace společnosti XY a jejích služeb v oblasti mzdové agendy	Marketingový pracovník
Direct marketing	Sestavení nabídky služeb	Zisk nových klientů	Marketingový pracovník, mzdová účetní
Aktualizace webových stránek	Zpracování návrhu na aktualizaci, zadání úkolu IT pracovníkovi	Zvýšení přehlednosti a upoutání pozornosti na služby společnosti XY	IT pracovník
Google Adwords reklama	Příprava reklamního sdělení, kalkulace cenových možností	Propagace společnosti na internetu a zvýšení počtu potenciálních klientů	Vedoucí mzdové účtárny, marketingový pracovník

Tabulka 9: Akční plán

zdroj: vlastní zpracování

4.1. Harmonogram

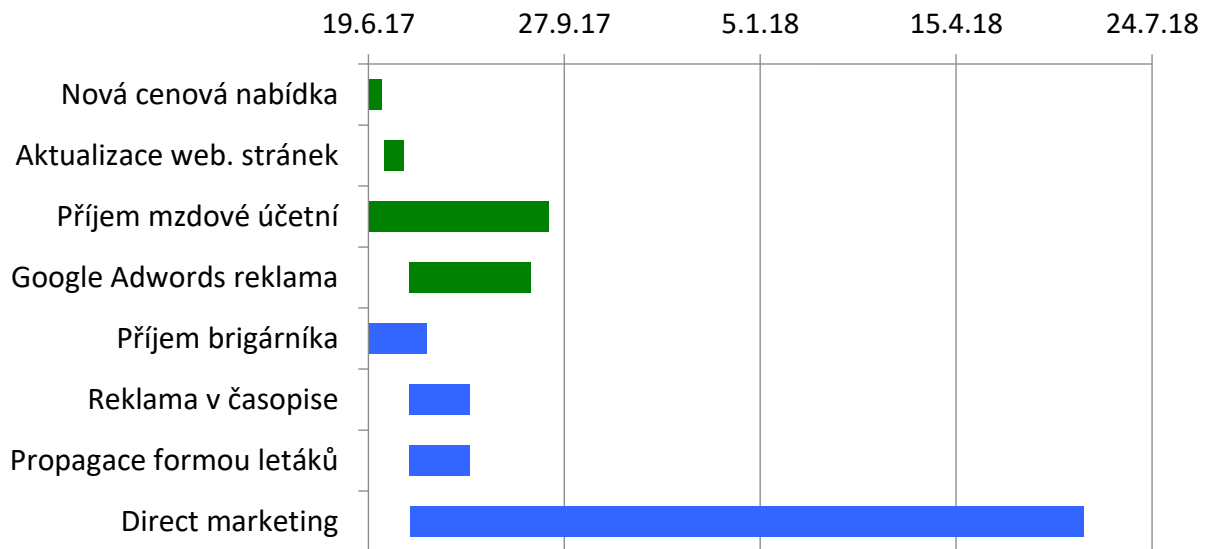
Harmonogram činností zobrazuje následující tabulka a Ganttův diagram.

Činnosti	Začátek	Konec	Dny
Nová cenová nabídka	19.06.2017	26.06.2017	7
Aktualizace webových stránek	27.06.2017	07.07.2017	10
Příjem mzdové účetní	19.06.2017	19.09.2017	92
Google Adwords reklama	10.07.2017	10.09.2017	62
Příjem brigádníka	19.06.2017	19.07.2017	30
Tištěná reklama v časopise	10.07.2017	10.08.2017	31
Propagace formou letáků	10.07.2017	10.08.2017	31
Direct marketing	10.07.2017	19.06.2018	344

Tabulka 10: Činnosti Ganttova diagramu

Zdroj: vlastní zpracování

Ganttův diagram marketingového plánu



Obrázek 13: Ganttův diagram

Zdroj: vlastní zpracování

Marketingový plán je sestaven na období od 19. 06. 2017 do 19. 06. 2018. Nejprve bude vypracována nová cenová nabídka. Cenová nabídka bude zveřejněna na aktualizovaných webových stránkách společnosti. Spolu s tvorbou cenové nabídky začnou probíhat pohovory na novou mzdovou účetní a nového brigádníka. Po finalizaci webových stránek bude zveřejněn PR článek o společnosti XY v jednom měsíčním čísle odborného časopisu a pražského deníku. Společnost si sama určí konkrétní měsíc. Zmíněný harmonogram činností je pouze doporučující. Spolu s reklamou v tiskovinách bude spuštěna propagace služeb pomocí letáků, Google Adwords reklama a Direct marketing formou direct emailů.

4.2. Rozpočet

Nová cenová nabídka bude prodiskutována a zpracována s finančním oddělením firmy. Nevznikne žádný extra výdaj.

Aktualizaci webových stránek bude provádět IT pracovník společnosti XY v rámci standardního výkonu práce. Finální podoba stránek bude diskutována s ředitelem společnosti. Náklady na tuto činnost jsou započítány ve standardních výdajích společnosti XY.

Společnost XY se domluvila na ceně 15 Kč za proklik na www.google.cz. Cena bude po spuštění optimalizována cca na 10 Kč za proklik. Záleží na míře zobrazení podobných reklam konkurence. V průběhu provozu reklamy dojde k optimalizaci klíčových slov, aby společnost získala co nejvyšší míru prokliku za nejnižší cenu. Společnost si stanoví denní limit na reklamu ve výši 500 Kč. Za měsíc lze očekávat cca 71 000 zobrazení reklamy a cca 2000 prokliků. Průměrná cena za proklik se odvíjí od kvality/ceny klíčových slov. U průměrné kvality klíčových slov lze očekávat průměrnou cenu za proklik ve výši cca 7 Kč. Měsíční náklady na reklamu jsou odhadnuty na 14 000 Kč.

Mzdová účetní bude mít hrubou měsíční mzdu 25 000 Kč. Měsíční náklady zaměstnavatele na mzdovou účetní budou 33 500 Kč. Inzerát bude podán jako jednodenní inzerát na stránkách www.jobs.cz, který není zpoplatněn. Dále bude poptávka vyvěšena na webových stránkách společnosti.

Brigádník bude dostávat 100 Kč/hod. Bude zaměstnán na DPP, po vyčerpání 300 hod/rok, bude převeden na DPČ. Brigádník bude studentem a bude mít podepsané prohlášení poplatníka daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti a funkčních požitků. Průměrně bude pracovat 50 hod/měsíčně. Náklady na brigádníka v případě DPP činí 5000 Kč/měsíc. Podle odhadů student vyčerpá 300 hod za 6 měsíců.

PR článek v časopise WM magazín o velikosti 190x43mm stojí 2000 Kč. Článek bude zveřejněn v jednom čísle po dobu jednoho měsíce. Další tištěná reklama bude v časopise Pražský deník velikosti 86x30mm za cenu 5500 Kč. Vzhledem k vysokým finančním nákladům radím společnosti XY využít jen tyto dva časopisy, každý po dobu dvou měsíců.

Návrh letáků bude zpracovávat marketingový pracovník. Reklamní letáčky bude vyrábět externí firma. Letáčků bude napůl barevný, lesklý, jednostranný o velikosti A5 a cca 4000 Kč. Náklady u společnosti www.eprinting.cz vycházejí na 2812 Kč včetně poštovného.

Textaci do direct emailů bude zpracovávat mzdová účetní, která následně předá návrh pracovníkovi marketingového oddělení, který emaily bude pravidelně rozesílat.

Položka	Měsíční náklady [Kč]	Roční náklady [Kč]	Roční rezervy [Kč]
Nová cenová nabídka	0	0	0
Aktualizace webových stránek	0	0	5 000
Příjem mzdové účetní	33 500	402 000	10 000
Google Adwords reklama	14 000	28 000	2 000
Příjem brigádníka	5000 (DPP)	30 000 (DPP)	30 000 (DPČ)
Tištěná reklama v časopise	7 500	15 000	7 500
Propagace formou letáků	2 812	2 812	500
Direct marketing	0	0	0

Tabulka 11: Rozpočet marketingového plánu

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce jsou odhadnuty náklady na jednotlivé činnosti marketingového plánu. Je zde také návrh rezerv, které představují maximální možné částky, o které je možné finanční náklady přesáhnout.

Následující tabulka představuje výpočet celkových nákladů na roční marketingový plán.

Položka	Měsíční náklady [Kč]	Roční rezervy [Kč]	Počet měsíců využívání činnosti	Celkové náklady na činnost /rok [Kč]
Nová cenová nabídka	0	0	1	0
Aktualizace webových stránek	0	5 000	1	5 000
Příjem mzdové účetní	33 500	10 000	12	412 000
Google Adwords reklama	14 000	2 000	3	44 000
Příjem brigádníka	5000 (DPP)	30 000 (DPČ)	6 DPP	60 000
Tištěná reklama v časopise	7 500	7 500	1	15 000
Propagace formou letáků	2 812	500	1	3 312
Direct marketing	0	0	12	0
CELKOVÉ NÁKLADY [Kč]			539 312	

Tabulka 12: Výpočet rozpočtu

Zdroj: vlastní zpracování

Roční náklady na marketingový plán jsou podle odhadu 484 312 Kč. Roční plán rezerv je 55 500 Kč. Maximální možné výdaje včetně rezerv jsou 539 312 Kč.

Na základě nové cenové nabídky služeb, která vychází na 45 200 Kč za měsíc pro společnost, která má více než 50 zaměstnanců, stanovím odhad klientů pro splacení nákladů a rezerv na marketingový plán. Společnost musí získat minimálně jednoho ročního klienta s 50 a více zaměstnanci, aby se jí vrátily náklady na marketingový plán.

4.3. Kontrola

Kontrolovat se bude převážně naplnění požadovaných cílů ředitele společnosti XY, dodržení termínů a rozpočtu na všechny činnosti marketingového plánu. Podle očekávání dojde ke splnění prvního cíle: modifikace cenové nabídky outsourcingu mezd, do deseti dnů od spuštění marketingového plánu. Kontrolu splnění tohoto úkolu bude vykonávat vedoucí mzdové a personální účtárny spolu s ředitelem společnosti. Následně se bude pokračovat podle doporučeného harmonogramu marketingového plánu. Celkové dodržení termínů harmonogramu bude kontrolovat vedoucí mzdové a personální účtárny. Vzhledem k návaznosti všech činností bude probíhat jejich kontrola vždy v jejich průběhu a po jejich ukončení. Finanční oddělení společnosti bude mít na starosti kontrolu plnění rozpočtu na jednotlivé činnosti. Každý měsíc proběhne schůze, které se zúčastní ředitel, zástupce finančního oddělení a vedoucí mzdové účtárny. Zde bude projednávána dosavadní realizace všech činností, jejich úspěšnost a jejich případné modifikace. Druhým požadovaným cílem marketingového plánu je zvýšit počet klientů o 10%, což je z aktuálního počtu osm nových klientů. Jednotlivé činnosti plánu na sebe navazují, proto v jejich průběhu nesmí dojít k radikální změně, která by ovlivnila jeho celkový průběh. Klíčovými činnostmi je tvorba nové cenové strategie, bez jejího dokončení nemůže plán pokračovat. Zde může dojít k prodlevám, které však nenaruší úspěšnost plánu, jen se ostatní činnosti přizpůsobí této změně v načasování. Veškeré modifikace v plánu řídí ředitel společnosti spolu s vedoucí mzdového oddělení.

Jsou akceptovány odchylky od plánu v podobě zrušení propagace společnosti formou letáků, PR článků i tištěné reklamy. Musí být zachovány direct emaily do klíčových firem.

Závěr

Cílem práce bylo sestavit marketingový plán na jeden rok pro personální a mzdovou účtárnu pražské pobočky organizace XY. Cíl práce byl splněn. Cílem marketingového plánu byla modifikace cenové nabídky pro službu outsourcingu mzdové agendy, zároveň zvýšit povědomí o společnosti XY a navýšit počet klientů o 10% (tj. 8 klientů). Nejprve jsem nastudovala odbornou literaturu a shrnula nezbytné teoretické poznatky pro jeho tvorbu v teoretické části práce. Získané informace se následně staly východiskem pro praktickou část, kde jsem je aplikovala na tvorbu konkrétního marketingového plánu. Marketingový plán byl sestaven z důvodu dlouhodobě stagnujících zisků a klesajícího počtu klientů personální a mzdové kanceláře v Praze. Společnost XY se nachází ve vysoce konkurenčním prostředí, kde by dlouhodobá stagnace mohla znamenat krach mzdového oddělení.

Nejprve bylo nezbytné zmapovat aktuální situaci mzdové a personální kanceláře v Praze, pro kterou je marketingový plán sestaven. Na základě popisu stávajícího marketingového mixu služby outsourcingu mezd a situační analýzy jsem našla několik negativních zjištění např. aktuální cenová nabídka služeb je, s ohledem na konkurenci, příliš vysoká. Pomocí Porterovy analýzy jsem provedla průzkum konkurence, kde jsem zjistila, že většina konkurentů nabízí outsourcing mezd jako doplňkovou službu na rozdíl od zkoumané společnosti XY. Tudíž nabídka jejich služeb není příliš rozsáhlá. Další konkurenční výhodou společnosti XY je zdroj klientů z Rakouska, pro které je nabízená cena služeb levná. Poté jsem provedla analýzu vnitřního prostředí, ze které jsem zjistila, že mzdové účetní jsou přetížené a z důvodu očekávání nárůstu klientů je nezbytné najmout novou mzdovou účetní a jednoho studenta na DPP/DPČ. Finanční situace společnosti není kritická, společnost není zadlužená a má volné prostředky pro investici do marketingového plánu. Na základě STP byl zvolen klíčový segment, kterým jsou firmy s pobočkou v České republice, které mají od 10 do 80 zaměstnanců. Díky veškerým získaným datům jsem vytvořila marketingový mix, který je zaměřen na zvýšení konkurenceschopnosti cenové nabídky a propagaci outsourcingu mezd. Aktuální cenu služeb jsem s ohledem na stávající zákazníky nesnižovala, navrhla jsem možnost množstevní slevy s ohledem na počet zaměstnanců klienta. Poté jsem nastínila kombinaci komunikačních nástrojů, které mají za cíl zvýšit povědomí o společnosti a službě outsourcingu mezd. Na závěr jsem

vypracovala doporučující akční plán celého marketingového plánu. Navrhla jsem harmonogram a stanovila rozpočet jednotlivých činností.

Roční náklady na marketingový plán jsou dle odhadu ve výši 539 312 Kč. Na základě nové cenové nabídky, která činí 45 200 Kč/měsíc pro společnost s více než 50 zaměstnanci, jsem stanovila odhad klientů pro splacení nákladů. Společnost musí získat minimálně jednoho ročního klienta s více než 50 zaměstnanci, aby se jí vrátily náklady na roční marketingový plán.

Diplomová práce bude prezentována ve zkoumané společnosti XY jako doporučující marketingový plán s cílem zastavit stagnující situaci podniku. Marketingový plán personální a mzdové účtárny je pouze prvním krokem ke zvýšení prosperity celé společnosti. Je nezbytné provádět pravidelné kontroly a šetření, zda marketingový plán plní své cíle. Dále je nutné analyzovat konkurenci a prostředí firmy, které by mohly ovlivnit plnění cílů. V případě, že se společnosti podaří dosáhnout stanovených marketingových cílů, má dobré předpoklady k tomu se stát jednou z nejvyhledávanějších společností v oblasti outsourcingu mezd.

Seznam použité literatury

1. BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada Publishing , a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.
2. BLYTHE, Jim. Principles and practice of marketing. Thousand Oaks: SAGE Publications Inc., 2014. ISBN 978-1-4462-7399-9.
3. ČICHOVSKÝ, Ludvík. Nízkonákladový marketing pro podnikatele. Praha: Adart s.r.o., 2013. ISBN 978-80-904645-4-4.
4. FORET, Miroslav, PROCHÁZKA, Petr, URBÁNEK, Tomáš. Marketing – základy a principy. [1. vyd]. Brno: Vydavatelství a nakladatelství Computer Press, 2003. ISBN 80-722-6888-0.
5. HANZELKOVÁ, Alena, KEŘKOVSKÝ, Miloslav, ODEHNALOVÁ, Dana, VYKYPĚL, Oldřich. Strategický marketing. Teorie pro praxi. [1. vyd]. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-120-8.
6. HORÁKOVÁ, Helena. Strategický marketing. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. ISBN 80-247-0447-1.
7. CHAFFEY, Dave. ELIS-CHADWICK, Fiona, MAYER, Richard, JOHNSTON, Kevin. Internet marketing. Strategy, Implemettation and Practice. Edinburgh Gate: Pearson Education Limited, 2009. ISBN 978-0-273-71740-9.
8. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.
9. KARLÍČEK, Miloslav. Marketingová komunikace. Jak komunikovat na našem trhu. Praha: Grada Publishing, a.s., 2016. ISBN 978-80-247-5769-8
10. KELLER, Kevin Lane. Strategické řízení značky. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80247-1481-3.
11. KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. Marketing management. [12. vyd]. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
12. KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. Marketing management. [14. vyd]. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
13. KOTLER, Philip. Moderní marketing. [4. evropské vydání]. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-246-1545-2.
14. KOTLER, Philip. Marketing od A až do Z, osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer. [1. vydání]. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-082-1.

15. KOZEL, Roman, MYNÁŘOVÁ, Lenka, SVOBODOVÁ Hana. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.
16. LEVINSON, Jay Conrad. Guerilla marketing on the Internet. Canada:Entrepreneur Press, 2008. ISBN 978-1-59918-194-3.
17. MAGRETTA, Joan. Michael Porter jasně a srozumitelně o konkurenci a strategii. [1. vyd]. Praha: Management press, 2012. ISBN 978-80-7261-251-2.
18. MÁCHAL, Pavel, KOPEČKOVÁ, Martina, PRESOVÁ, Radmila. Světové standardy projektového řízení pro malé a střední firmy. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015. ISBN 978-80-247-5321-8.
19. MCDONALD, Malcolm, WILSON, Hugh. Marketingový plán. Příprava a úspěšná realizace. [1. vyd]. Brno: Nakladatelství BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0014-8.
20. PASCH, Ondřej. Microsoft ShrePoint 2010. Praktický průvodce uživatele. Brno: Computer Press, a.s., 2011. ISBN 978-80-251-3177-0.
21. PAYNE, Andrian. Marketing služeb. [1. vyd]. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 1996. ISBN 80-7169-276-X.
22. PELSMACKER, Patrick De, GEUENS Maggie, VAN DEN BERGH Joeri. Marketingová komunikace. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0254-1.
23. BŘIBOVÁ, Marie, MAŘÍK, Miloš. Základy marketingu. 1. vyd. Praha: Aleko 1991. ISBN 80-85341-08-5.
24. PŘIKRYLOVÁ, Jana, JAHODOVÁ, Hana. Moderní marketingová komunikace. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3622-8.
25. SEDLÁKOVÁ, Renáta. Výzkum médií. Nejužívanější metody a techniky. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014. ISBN 978-80-247-3568-9.
26. STRYDOM, Johan. Introduction to the marketing. 3. vydání, Cope Town – South Africa: Juta and Co Ltd., 2004. ISBN 978-07021-6511-5.
27. SYNEK, Miroslav a kolektiv. Manažerská ekonomika. 5. aktualizované a doplněné vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.
28. TAYLOR, Jonathan, SMITH. P.R. Marketing communications, Pentonville Road: British Library Cataloguing in Publication Data, 2004. ISBN 0-7494-4265-4.
29. VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb efektivně a moderně. [2., aktualizované a rozšířené vydání]. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014. ISBN 978-80-5037-8.
30. VYSEKALOVÁ, Jitka, MIKEŠ, Jiří. Reklama. Jak dělat reklamu. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-3492-7.

Elektronické zdroje

31. Sbírka listin. Justice [online]. Česká republika: 2017 [cit. 2017-04-12]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=47078689&subjektId=724678&spis=94815>
32. Služby - 4. čtvrtletí 2016. CZSO [online]. Česká republika: czso, 2017 [cit. 2017-04-12]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/crisluzby-4-ctvrtleti-2016__
33. Vývoj směnných kurzů. Exchange [online]. Česká republika, 2017 [cit. 2017-02-20]. Dostupné z: <https://www.exchange.cz/history>
34. Vznik nových firem. Bisnode [online]. Česká republika: 2017 [cit. 2017-02-24]. Dostupné z: <http://www.bisnode.cz/tiskove-zpravy/v-cr-loni-vzniklo-26953-novych-firem-nejvice-od-roku-2007/>
35. Vznik a zánik firem podle krajů. Bisnode [online]. Česká republika: 2013 [cit. 2017-02-24]. Dostupné z: <http://www.dvs.cz/clanek.asp?id=6598251>
36. Zaměstnanost, nezaměstnanost. CZSO [online]. Česká republika: czso, 2017 [cit. 2017-04-12]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost__nezamestnanost__prace

Seznam obrázků

Obrázek 1: Vztah mezi druhy strategického plánování.....	14
Obrázek 2: Dělení prostředí firmy	23
Obrázek 3: Porterův model pěti tržních sil	27
Obrázek 4: Oblasti marketingové strategie	33
Obrázek 5: Poziční mapa	39
Obrázek 6: Fáze životního cyklu	42
Obrázek 7: Kurz měny	63
Obrázek 8: Organizační struktura.....	69
Obrázek 9: Schéma SWOT analýzy.....	73
Obrázek 10: Poziční mapa.....	82
Obrázek 11: Aktuální životní cyklus služeb mzdové agendy.....	87
Obrázek 12: Distribuční cesta	91
Obrázek 13: Ganttův diagram.....	96

Seznam tabulek

Tabulka 1: Ansoffova matice	34
Tabulka 2: Marketingový mix.....	41
Tabulka 3: Nejposkytovanější služby	59
Tabulka 4: Tržní cílení	79
Tabulka 5: Nabízené služby mzdové a personální účtárny v Praze	83
Tabulka 6: Aktuální cenová nabídka.....	87
Tabulka 7: Návrh cenové nabídky	88
Tabulka 8: Porovnání cenových nabídek	89
Tabulka 9: Akční plán.....	94
Tabulka 10: Činnosti Ganttova diagramu	95
Tabulka 11: Rozpočet marketingového plánu	98
Tabulka 12: Výpočet rozpočtu	99

Přílohy

Příloha 1: Rozvaha

ROZVAHA

ve zjednodušeném rozsahu
ke dni 31.12.2015

Název a sídlo účetní jednotky

IC
4 1 1 8 6 7 1 1

(v celých tisících Kč)

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Mínuslé úč. období
			Brutto 1	Kursově 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)	001	127 158	8 267	118 891	114 045
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek (B.I. + B.II. + B.III.)	003	6 898	6 209	689	999
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	2 683	2 575	108	290
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	005	4 215	3 634	581	709
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	006	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.)	007	119 721	2 058	117 663	112 736
C. I.	Zásoby	008	0	0	0	0
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	009	1 161	0	1 161	1 176
C. III.	Krátkodobé pohledávky	010	32 907	2 058	30 849	25 990
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	011	85 653	0	85 653	85 570
D. I.	Časové rozlišení	012	539	0	539	310
	PASIVA					
	PASIVA CELKEM (A. + B. + C.I.)	013		118 891		114 045
A.	Vlastní kapitál (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V.1. + A.V.2.)	014		93 703		85 857
A. I.	Základní kapitál	015		100		100
A. II.	Kapitálové fondy	016		0		0
A. III.	Fondy ze zisku	017		10		10
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	018		85 748		77 272
A. V. 1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	019		7 845		8 475
A. V. 2.	Rozhodnutí o zálohách na výplatu podlé na zápisu /z/	020		0		0
B.	Čistý zůstatek (B.I. + B.II. + B.III. + B.IV.)	021		24 242		21 832
B. I.	Rozovny	022		0		0
B. II.	Dlouhodobé závazky	023		0		0
B. III.	Krátkodobé závazky	024		11 319		9 952
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	025		12 923		11 880
C. I.	Časové rozlišení	026		946		6 356

Seznameno dne: 29.6.2016

Právní forma účetní jednotky: společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání účetní jednotky: Vedení účetnictví

Podpisový záznam:

Wskazanie podpisu: [illegible]

