Projekt marketingového plánu společnosti Valero, s. r. o. pro získání nového segmentu trhu mimo dotační fondy EU

Bc. Monika Vláčilová

Diplomová práce
2012

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Bc. Monika VLÁČILOVÁ**
Osobní číslo:	**M10950**
Studijní program:	**N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Management a marketing**
Téma práce:	**Projekt marketingového plánu společnosti Valero, s. r. o. pro získání nového segmentu trhu mimo dotační fondy EU**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- **Popište teoretické principy pro sestavování marketingového plánu v oblasti služeb.**
- **Popište teoretická východiska segmentace trhu.**

II. Praktická část

- **Analyzujte současnou situaci na trhu a proveďte marketingový výzkum jako východisko pro získání nového segmentu trhu.**
- **Na základě výsledků analýz vytvořte marketingový plán pro získání nového segmentu zákazníků.**
- **Navržený plán zhodnoťte z hlediska jeho implementace do praxe.**

Závěr

Rozsah diplomové práce: **70 stran**

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

FORET, M. Marketingová komunikace. 3. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 488 s. ISBN 978-80-251-3432-0.
KOTLER, P. a KELLER, K. L. Marketing management 12. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
VAŠTÍKOVÁ, M. Marketing služeb - efektivně a moderně. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
ZAMAZALOVÁ, M. et al. Marketing. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Pavla Staňková, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání diplomové práce: **26. března 2012**

Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2012**

Ve Zlíně dne 26. března 2012

L.S.

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka

Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby[1];
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3[2];
- podle § 60[3] odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

[1] *zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:*

(1) Vysoká škola nevýdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

[2] *zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:*

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

[3] *zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:*

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60[4] odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);

- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;

- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 25.2012 .....

.....

[4] *zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:*

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá nalezením nového tržního segmentu společnosti Valero, s. r. o. na základě vytvoření strategického marketingového plánu. Informace a poznatky vztahující se k dané problematice uvedené v teoretické části jsou čerpány z odborné literatury.

Za pomocí údajů zjištěných z využitých analýz jako je PEST analýza, matice GE a BCG, Porterův model pěti konkurenčních sil a SWOT analýza, je vytvořen konkrétní projekt. Závěr projektové části je věnován k určení rizik a jejich eliminaci.

Klíčová slova: segment, strategický marketingový plán, PEST analýza, matice GE, matice BCG, Porterův model pěti konkurenčních sil, SWOT analýza, rizika

ABSTRACT

This master thesis is concerned with finding a new market segment of a company Valero, s. r. o. based on creation of a strategic marketing plan. Information and findings concerning the query listed in the theoretical part have been extracted from specialized literature.

A concrete project has been created with the help of data ascertained from the PEST analysis, GE and BCG matrix, Porter´s model of 5 competitive forces and SWOT analysis. The conclusion of the project part is devoted to risk assessment and its elimination.

Keywords: segment, strategic marketing plan, PEST analysis, GE matrix, BCG matrix, Porter´s model of 5 competitive forces, SWOT analysis, risk

Na tomto místě bych ráda poděkoval54a všem, kteří mi poskytli odborné rady, materiály, ale i připomínky potřebné pro zpracování této diplomové práce, a to především vedoucí diplomové práce Ing. Pavle Staňkové, Ph.D.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD **9**

I TEORETICKÁ ČÁST **10**

1 MARKETING SLUŽEB **11**

1.1 KLASIFIKACE SLUŽEB 11

1.2 VLASTNOSTI SLUŽEB 12

1.2.1 Nehmotnost 12
1.2.2 Neoddělitelnost 13
1.2.3 Heterogenita 13
1.2.4 Pomíjivost 13
1.2.5 Nemožnost vlastnictví 14

1.3 MARKETINGOVÝ MIX SLUŽEB 14

1.3.1 Produkt 14
1.3.2 Cena 14
1.3.3 Distribuce 15
1.3.4 Propagace 15
1.3.5 Materiální prostředí 17
1.3.6 Lidé 17
1.3.7 Procesy 17

2 STRATEGICKÝ MARKETIGOVÝ PLÁN **19**

2.1 ETAPY MARKETINGOVÉHO PLÁNOVÁNÍ 19

2.1.1 Analýza stávající tržní pozice firmy 20
2.1.2 Stanovení cílů 21
2.1.3 Identifikace a hodnocení strategií 21
2.1.4 Zavádění strategií 22
2.1.5 Sledování a kontrola 22

2.2 TRŽNÍ SEGMENTACE 22

2.3 POSTUPNÁ SEGMENTACE 23

2.4 MARKETINGOVÝ AUDIT 24

2.5 VYTVOŘENÍ POSLÁNÍ 25

2.6 STANOVENÍ CÍLŮ 25

2.7 ANALÝZA TRENDŮ 25

2.8 ZVOLENÍ VHODNÉ METODY PROGNÓZOVÁNÍ 26

2.9 VYTVOŘENÍ SCÉNÁŘŮ 27

2.10 VYTVOŘENÍ STRATEGIE 27

2.10.1 Strategie dosažení konkurenční výhody 27
2.10.2 Strategie růstové 28
2.10.3 Zaměřené na růst portfolia 29
2.10.4 Positioning 31

2.11 SWOT ANALÝZA 32

2.11.1 Analýza O/T 32
2.11.2 Analýza S/W 33

2.12 PEST ANALÝZA 34

3 MARKETINGOVÝ VÝZKUM **36**

3.1 METODIKA 37
3.1.1 Stanovení cíle výzkumu 37
3.1.2 Plán 37
3.1.3 Sběr informací 38
3.1.4 Analýza získaných informací 39
3.1.5 Prezentace 39
4 SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI 40
II PRAKTICKÁ ČÁST 41
5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI VALERO, S. R. O 42
5.1 NÁPLŇ PRÁCE JEDNOTLIVÝCH ZAMĚSTNANCŮ 42
6 SITUAČNÍ ANALÝZA 44
6.1 ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ = PEST ANALÝZA 44
6.1.1 Politické a legislativní faktory 44
6.1.2 Ekonomické faktory 45
6.1.3 Sociálně-kulturní faktory 46
6.1.4 Technologické faktory 47
6.2 ANALÝZA MEZOPROSTŘEDÍ = BOSTONSKÁ MATICE BCG 47
6.3 ANALÝZA MEZOPROSTŘEDÍ = MATICE GE 48
6.4 ANALÝZA MEZOPROSTŘEDÍ = PORTEROVA PĚTIFAKTOROVÁ ANALÝZA 51
6.4.1 Existující konkurence 51
6.4.2 Vstup nových konkurentů 54
6.4.3 Vyjednávací síla odběratelů 55
6.4.4 Vyjednávací síla dodavatelů 56
6.4.5 Hrozba substitutů 57
6.4.6 Prezentace výsledků Porterova modelu 57
6.5 ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ 57
6.5.1 Produkt, lidé a procesy 58
6.5.2 Cena 59
6.5.3 Distribuce 59
6.5.4 Propagace 59
6.5.5 Materiální prostředí 60
6.6 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ 61
6.7 ZÁVĚRY ANALÝZ 63
6.8 SWOT ANALÝZA 64
6.8.1 Silné stránky 65
6.8.2 Slabé stránky 66
6.8.3 Příležitosti 66
6.8.4 Hrozby 67
6.9 MATEMATICKÝ MODEL ANALÝZY SWOT 68
7 SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI 70
8 PROJEKTOVÁ ČÁST 71
8.1 STRATEGICKÝ MARKETINGOVÝ PLÁN 71
8.1.1 Stávající pozice na trhu společnosti Valero, s. r. o. 73
8.1.2 Stanovení cílů 73
8.1.3 Strategie 74

8.2 MARKETINGOVÝ MIX SPOLEČNOSTI VALERO, S. R. O. 75
8.2.1 Produkt 76
8.2.2 Cena 78
8.2.3 Distribuce 79
8.2.4 Propagace 79
8.2.5 Materiální prostředí 81
8.2.6 Lidé 82
8.2.7 Procesy 83
8.2.8 Shrnutí marketingového mixu společnosti Valero, s. r. o. 84
8.3 FINANČNÍ PLÁN 84
8.4 RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU 87
8.4.1 Rizika projektu pro společnosti Valero, s. r. o. 88
8.4.2 Způsob vyloučení rizik 89
8.5 ČASOVÁ ANALÝZA 91
8.6 SLEDOVÁNÍ A KONTROLA 93
9 SHRNUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI 94
ZÁVĚR 95
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 96
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK 99
SEZNAM OBRÁZKŮ 100
SEZNAM TABULEK 101
SEZNAM PŘÍLOH 103

ÚVOD

Téma mé diplomové práce „Projekt marketingového plánu společnosti Valero, s. r. o. pro získání nového segmentu trhu mimo dotační fondy EU“ bylo zvoleno z důvodu blížícího se termínu ukončení financování vzdělávání z ESF. Společnost Valero, s. r. o., ve které pracuji, se soustředí na poskytování doplňkových služeb u školení, která jsou hrazená -z projektu Evropské unie. Aby mohla firma rozšířit sortiment svých služeb, musí provést průzkum trhu a analýzy. Pomocí údajů získaných z uskutečněných analýz pak může vytvořit svůj strategický marketingový plán pro získání nového cílového segmentu. A to bude mým cílem.

V úvodu teoretické části popíšu oblast služeb, jejich klasifikaci, vlastnosti a také marketingový mix služeb, který je obsáhlejší než marketingový mix výrobků. Poté budou následovat principy a etapy sestavování strategického marketingového plánu služeb včetně tržní segmentace. A nakonec se zaměřím na charakterizování marketingového výzkumu a jeho fází.

Analytická část bude věnována klíčovým analýzám. Těmi jsou PEST analýza, matice BCG a GE, Porterova pětifaktorová analýza, analýza mikroprostředí firmy, následovat bude dotazníkové šetření a na úplný závěr sestavím SWOT analýzu, která upozorní společnost na její silné a slabé stránky a nalezne její příležitosti a hrozby.

Na základě dat, jež vyplynou z provedených analýz, bude v třetí části diplomové práce sestaven strategický marketingový plán společnosti Valero, s. r. o. pro získání nového segmentu trhu. Celý projekt bude obsahovat časový harmonogram vytvořený za pomocí programu WinQSB, klasifikaci segmentu, zvolení strategie, finanční plán projektu a rizikovou analýzu.

Tento dokument by měl pomoci firmě Valero, s. r. o. k tomu, aby rozšířením sortimentu svých služeb a zefektivnění nástrojů marketingového mixu, nalezla svůj tržní segment a tím si udržela své vysoké postavení trhu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MARKETING SLUŽEB

Služby můžeme klasifikovat jako velice široké odvětví. Sektor služeb představuje pestrý chod činností, od nejjednodušších procesů po složitější, které jsou řízené počítačem. Největším poskytovatel služeb skoro ve všech zemí světa je stát. Ten zaštiťuje vzdělávání, zdravotnictví, zákony, ochranu a obranu státu a občanů, veřejné služby jako jsou sociální, finanční, dopravní a jiné. Dalším poskytovatelem je sektor podnikatelů, kteří realizují na trhu služeb zisk. Jejich zaměření je především bankovnictví, hotely, letecká doprava, pojišťovnictví, marketingové výzkumy, soukromý lékařský sektor, cestovní ruch, opravárenství. A v neposlední řadě zde máme neziskové organizace. Jsou to organizace, které umožňují občanům států bez pomoci voleb účastnit se veřejné politiky. Jde hlavně o charitativní organizace, nadace, občanská sdružení a církve.

1.1 Klasifikace služeb

Služby lze klasifikovat různými postupy. Nejvíce používaný způsob je vylučování, tzn. celek mínus zemědělství, výroba a těžba. Faktory, které jsou zohledňovány při klasifikaci, jsou druh služby, profil prodávajícího, typ kupujícího, charakter poptávky, způsob dodání, požadavky na dodávku, motiv nákupu, pravidelnost styku s klienty, míra přizpůsobení poskytované služby zákazníkům, a stupeň hmotnosti.

Odvětvové třídění služeb - zde rozlišujeme třídění terciální, kvarterní a kvinterní. Terciální představují služby, které se dříve prováděli doma a sem patří restaurace, hotely, kadeřnictví, kosmetika, prádelny, čistírny, opravy, řemeslné práce. Kvarterní zastupuje doprava, obchod, komunikace, finance a jiné služby, které usnadňují a zefektivňují práci. Kvinterní služby zdokonalují příjemce a může to být například zdravotní péče, rekreace a vzdělávání.

Tržní a netržní služby - tržní služby jsou takové, jenž jsou vyměňovány za peníze mezi poptávajícími a prodávajícími. Oproti tomu netržní služby neboli veřejné, se vyznačují tím, že žádný spotřebitel nemůže být vyloučen z konzumace. Poskytovatelem je vláda, místní správa, či nezisková organizace. Za tyto služby konzumenti neplatí žádné poplatky. Další charakteristika netržního odvětví je nedělitelnost služeb. Množství se spotřebou nezmění, avšak kvalita při navýšení počtu spotřebitelů klesá.

Služby určené pro organizace a pro spotřebitele - služby určené organizacím jsou typické tím, že slouží k vytvoření dalšího ekonomického užitku. Kdežto služby určené spotřebitelům nemají za účel ekonomickou výhodu, ale užitek pro konečného uživatele. Jsou posky-

tované jednotlivcům a domácnostem. Marketéři mají za úkol rozpoznat potřeby obou skupin.
U jednotlivců se zaměřují na podporu prodeje a u organizací je kladen důraz na pohodlí a kvalitu.

Míra zhmotnění služeb - v této skupině se nachází služby zásadně nehmotné, služby poskytující přidanou hodnotu k hmotnému produktu a služby zpřístupňující hmotný produkt. Příkladem zásadně nehmotných služeb jsou aukce, muzea, franchizing, akvizice, cestovní ruch. Do skupiny služeb, které poskytují přidanou hodnotu k hmotnému produktu, patří pojištění, realitní kanceláře, údržba, poradenství, fotografické služby a servis. V poslední kategorii služeb zpřístupňující hmotný produkt lze zařadit velkoobchod, dopravu, faktoring, půjčovny, hypotéky, poštovní zásilky a jiné.

Služby dle potřeb marketingu - rozdělení uvedené výše jsou základním vymezením. Pro optimální plánování a efektivní využívání marketingového mixu je nutné znát jakým způsobem distribuovat, charakter poptávky, znát vztah mezi zákazníkem a poskytovatelem a vědět do jaké míry může podnikatel, či jiný subjekt zprostředkující službu uzpůsobit individuálním požadavkům. (Vaštíková, 2008)

1.2 Vlastnosti služeb

Služby mají své charakteristické vlastnosti, které by si měli organizace dobře uvědomovat. Jedná se o nehmotnost služeb, neoddělitelnost služby od zprostředkovatele, heterogenitu služby, pomíjivost a nemožnost vlastnictví služby. Na základě těchto rysů a jejich znalosti firmy sestavují marketingový plán.

1.2.1 Nehmotnost

Nehmotnost služby znamená, že žádný z uživatelů ji nemůže fyzicky držet, nemůže si ji před koupí prohlédnout a velice výjimečně si ji může vyzkoušet. Velké množství charakteristik zdůrazňovaných marketingovou komunikací zboží jsou u prodeje služeb kupujícím skryté. Prvky přestavující kvalitu, osobní přístup, spolehlivost, jistotu, důvěryhodnost si klient ověří až po spotřebě požadované služby. Z toho vyplývá velká opatrnost a nejistota zákazníků. Nejistotu se snaží odstranit marketing služeb. Posiluje marketingový mix služeb o další prvky jako je například materiálové prostředí. Zákazníci jako hodnocení kvality využívají hlavně cenu a osobní zdroje informací.

1.2.2 Neoddělitelnost

Na rozdíl od prodeje zboží nelze u zprostředkování služeb produkci a spotřebu oddělit. Služba je totiž produkována v přítomnosti kupujícího, z toho plyne, že spotřebitel je účastníkem u procesu poskytování služeb. Prodávající a kupující se musí na určitém místě a v určitém čase potkat, aby zákazník mohl získat výhodu plynoucí z realizace služby. Zpravidla není nutná zákazníkova přítomnost po celou dobu poskytování služby, kromě veřejných, kde například lékař nemůže svého pacienta ošetřit bez jeho účasti na vyšetření. Může dojít i k situaci, kdy je producent služby nahrazen strojem, například bankomat, anebo zákazník cestuje na místo produkce, například kino či divadlo. Neoddělitelnost zákazníka ovlivňuje poskytování služby, které je velmi významné pro marketéry vyvíjející marketingové nástroje pomocí níž firmy prodávají své produkty, které musí být co nejkvalitnější. Pracovníci marketingu se snaží reagovat na oddělení produkce a spotřeby nabízené služby.

1.2.3 Heterogenita

Heterogenita znamená proměnlivost produkované služby. Zákazník nemusí vždy obdržet hodnotu. Kvalita je zde brána jako důležitý faktor, jelikož každý poskytovatel může zprostředkovávat různým způsobem nabízenou službu. Příkladem může být lektor, který vede poutavý seminář v pondělí odpočatý a naopak v pátek, kdy je vyčerpaný, je jeho přednáška méně atraktivní. Heterogenita má za výsledek efekt konkurence schopnosti, budování značky a jména firmy. (Vaštíková, 2008)

1.2.4 Pomíjivost

U této vlastnosti je nutné vypořádání se především rozporem mezi poptávkou a nabídkou služeb. V případě, že je na trhu poptávka stálá, nemají firmy potíže, avšak jakmile začne kolísat, potýkají se účastníci trhu s nemalými problémy. Nemůžeme nesoulad překlenout zásobami, proto zde hraje hlavní roli schopnost marketérů odhadnout poptávku v čase. Jednou z metod ovlivňování je cenová diferenciace, např. last minut, víkendové jízdné. Důležité je taktéž, aby společnosti vnímali citlivě čas zprostředkování služeb. Tím je myšleno: dodávání včas, rychlost zpracování a inovací, doba čekání na vyřízení požadavků ze strany klienta, atd. (Kotler a Kellner, 2007, Zamazalová, 2010)

1.2.5 Nemožnost vlastnictví

Když spotřebitel zakoupí hmotný výrobek, stává se vlastníkem a může s ním nakládat dle libosti, u služeb to takto neplatí. U té si kupuje spotřebitel pouze právo na poskytnutí služby, např. klíč k hotelovému pokoji, jízdenku na autobus. Navštíví-li klient poradenskou nebo finanční společnost, nemůže se stát vlastníkem osoby poskytující poradenskou činnost, může vlastnit pouze čas strávený s touto osobou, jeho odbornost a jeho zkušenosti. Nemožnost vlastnictví má velký vliv na distribuci. Nejčastěji se používají přímé kanály. (Zamazalová Vaštíková, 2008, Zamazalová, 2010)

1.3 Marketingový mix služeb

Marketingový mix služeb je prezentován souborem nástrojů, které přibližují nabízený produkt spotřebitelům. Slouží k udržení stávajících zákazníků, k vyhledávání a získávaní nových a zejména k vytváření zisku společnosti. Mix představují prvky, tzv. 4 „P“ (product - produkt, price - cena, place - distribuce, promotion - propagace), u služeb dochází k rozšíření o 3 prvky (physical evidence - materiální prostředí, people - lidé, processes - procesy). Jednotlivé složky lze míchat dle potřeby marketérů v různém pořadí a velikosti. (Vaštíková, 2008)

1.3.1 Produkt

Produkt je chápan jako prostředek, který slouží k uspokojování potřeb a přání zákazníků. Potřeba je pocit nedostatku, který si spotřebitel uvědomuje a snaží se jej odstranit. Pokud má produkt uspokojit požadavky klientů, je nutné, aby měl charakteristické rysy potřeby. Produkt musí souhlasit nejen s požadovanými užitnými vlastnostmi, ale také plnit úlohu životního stylu a individualitu samotného uživatele. V pojetí marketingu je produkt brán jako hmotný statek, ale i jako služba či myšlenka. U služeb se jedná o určitý proces. Nejdůležitější je kvalita, která formuluje službu. Klíčové u rozhodování o produktu je jeho životní cyklus, vývoj, značka, balení, image, sortiment. (Světlík, 2005, Vaštíková, 2008)

1.3.2 Cena

Jediný marketingový prvek, který přináší podniku zisk ve formě tržeb. Zbývající části mixu představují náklady firmy. Cenou se rozumí výše peněžního převodu, který zaplatí spotřebitel za nákup výrobku či služby. Náklady, relativní úroveň ceny, úroveň koupěschopnosti poptávky, cena používána jako prostředek podpory prodeje jsou atributy, které

jsou vnímány při rozhodování o ceně produktu. Jelikož mají služby nehmotnou povahu, je cena významný ukazatel kvality. Dalším specifikem u sestavování ceny je neoddělitelnost. Žádná nebo dotovaná cena se objevuje při spotřebě veřejných služeb, tzn. podnik se řídí náklady. (Světlík, 2005, Vaštíková, 2008)

1.3.3 Distribuce

Distribuce je významným nástrojem marketingového mixu, který se sestává z několika kroků zahrnující dodávku výrobku či služby od výrobce ke konečnému uživateli. Hlavní úlohou je co nejvíce usnadnit přístup produktu zákazníkovi dle jeho potřeby a dle jeho pohledu na způsob doručení, což by mělo být pro něj co nejvýhodnější a nejpohodlnější. Distribuce má taktéž podíl na dokončení produktu, na sdělení potřebných informací a na peněžních tocích. Služby bývají zprostředkovávány přímo, nebo se volí velice krátká distribuční cesta, využitím prostředníka například, když hotel nabízí své pokoje přímo nebo použije agenturu. Služby taktéž souvisí s chodem hmotných elementů, které jsou nedílnou součástí, např. kadeřník ke své práci potřebuje nůžky, hřeben, gely a jiné prostředky nutné ke stříhání a vytváření účesů, které někdo vyhledá, skladuje a přiveze mu je do salonu. (Vaštíková, 2008, Zamazalová, 2010)

1.3.4 Propagace

Propagace je definována jako úsilí prodávajícího o vytvoření informačních kanálů sloužících k prodeji zboží a služeb a k podpoře myšlenky společnosti. Zatímco dochází na trhu výrobků a služeb ke skryté komunikaci přes ostatní prvky marketingového mixu, součástí marketingové komunikace podniku je sestavení důkladného propagačního programu. Základní nástroje využívané k dosažení firemních komunikačních cílů, jsou zahrnuta v komunikačním mixu a jedná se o reklamu, přímý marketing, podporu prodeje, osobní prodej a public relations. Všechny prvky komunikačního mixu tvoří integrovaný komunikační plán, mají různé formy využití a rozdílné výhody. (Belch, G. E., Belch G. E a Belch M. A., 1995)

Reklama - neosobní placenou masovou formu jednosměrné komunikace společnosti s konečným spotřebitelem prostřednictvím médií. Má funkce informativní, přesvědčovací a připomínací. Aby reklama byla efektivní, musí být vytvářená odborníky. (Foret et al., 2001, Tellis, 2000)

Podpora prodeje - využití krátkodobých efektivních impulsů podporující hlavně odbyt. Zaměřuje se na konečného spotřebitele, obchodníky a personál. Cílem je, kromě zvýšení objemu prodeje, i rozšíření trhu na základě přilákání klientů k vyzkoušení produktu, odměnit ho za loajalitu a odvést pozornost od konkurence. (Foret, 2011)

Public relations - mezi cíle public relations není zvyšování objemu prodeje, je jím vytvoření příznivé představy, kterou cítí veřejnost z organizace a vytvoření, co nejpozitivnějšího vztahu mezi firmou a jejím bezprostředním okolím. Okolí se skládá z klientů, akcionářů, sdělovacích prostředků, zájmových skupin, personálu, dodavatelů, odběratelů a veřejnosti. (Světlík, 2005)

Osobní prodej - lze říci, že prodejní personál patří mezi drahý nástroj marketingové komunikace. Výhodou je účinnost osobního kontaktu mezi prodejcem a kupujícím. Pracovníci organizace se snaží vyvolat touhu po službě, reagují na různé otázky, námitky a sepisují smlouvy o koupi. Prodejní personál je velmi užitečný při průzkumech efektivnosti marketingových nástrojů, protože pozoruje a dotazuje se na nejrůznější názory klientů týkajících se služeb organizace. (Staňková, Vorlová a Vlčková, 2010)

Direct marketing - je interaktivní komunikace aplikující nástroje. Výhodou pro zákazníky, že již nemusí obcházet trhy, nýbrž nabídka služeb se objeví u nich doma. Do přímého marketingu tedy spadá telemarketing, direct mail, nákupy přes internet, katalogy, tiskový, rozhlasový a televizní prodej. (Foret, 2011)

S marketingovou komunikací úzce souvisí taktéž řízení, jenž je její neodmyslitelnou součástí. Postupem času se vyvinuly moderní komunikační a informační technologie. Jeden z nejznámějších modelů je teorie dle Shannona a Weavera (1998) zahrnující sedm činitelů - komunikátor, kódování, zpráva, kanál, komunikant, zpětná vazba a šum. Komunikátor je ten, který předává informaci ve formě zprávy, která je zakódována a předána za pomocí kanálu. Komunikant zprávu odkóduje, přijme a patřičným způsobem na zprávu reaguje. Šumem rozumíme faktory, které mění formu sdělení. Klíčové pro každou organizaci, která chce svým klientům něco sdělit, je určit a hlavně ujasnit si cíl. Cílů a jejich kombinace existuje nespočet. Když subjekt informuje nepřímo, může pomoci zvolení objektu, prostředek či význam zprávy.

Úspěšná komunikace vychází z:

- důvěryhodnosti partnerů,

- volba správného prostředí a období,
- pochopení obsahu,
- jasnosti,
- soustavnosti,
- využití osvědčených komunikačních prostředků,
- znalosti komunikanta. (Foret, 2011)

1.3.5 Materiální prostředí

Rizikem nákupu služeb je jejich nehmotná povaha, kdy klient může službu zhodnotit až po její spotřebě. Proto prvek marketingového mixu nazývaný jako materiálové prostředí je velice důležitý, může určitým způsobem vypovídat o kvalitě služby. Formy zpříjemňující prostředí, které dávají i profesionální a důvěryhodný prostor jsou například budova, osvětlení, barvy, atmosféra, hudba a jiné atributy. Kvalitu poskytovaných služeb dokladuje taktéž oblečení pracovníků, které jsou charakteristické pro sítě různých společností, může jít například o síť hotelů, která má danou stejnou uniformu pro všechny zaměstnance všech poboček. (Vaštíková, 2008)

1.3.6 Lidé

Jelikož při zprostředkovávání služeb dochází ke kontaktu prodejce se zákazníkem, jsou lidé neboli zaměstnanci firmy, taktéž velice důležitý faktor marketingového mixu. Pracovníci společností poskytující služby mají přímý vliv na kvalitu. Podniky se zaměřují hlavně na výběr kvalifikovaných a schopných zaměstnanců, na jejich vzdělání a hlavně na správnou a účelnou motivaci. Avšak i samotní zákazníci mají vliv na kvalitu, protože jsou součástí procesu realizace. Firmy musí stanovit určitá pravidla pro chování klientů. Jak výběr zaměstnanců, tak i zvolení pravidel je klíčové pro pozitivní vztah mezi zákazníkem a pracovníkem firmy. (Vaštíková, 2008)

1.3.7 Procesy

Vzájemné působení klienta s pracovníkem v procesu poskytování služby klade společnosti za povinnost, aby se důkladně zaměřil na způsob zprostředkování produktu prodávajícího. Zákazníci, kteří musí čekat dlouhou dobu na vyřízení jejich požadavku, kteří nedostanou všechny potřebné informace, kteří neznají výhody nabízeného produktu, kteří nemají srov-

nání s konkurencí a kteří musí vyplňovat bez pomoci zaměstnanců nesmyslné formuláře, asi nebudou moc spokojeni a už vůbec nebudou přesvědčeni o kvalitě nabízených služeb. Z tohoto důvodu je nutné, aby společnosti prováděli různé analýzy procesů, vyhodnocovali je a vytvářeli opatření vedoucí k usnadnění a k efektivnějšímu postupu interakce mezi zaměstnancem a zákazníkem. (Vaštíková, 2008)

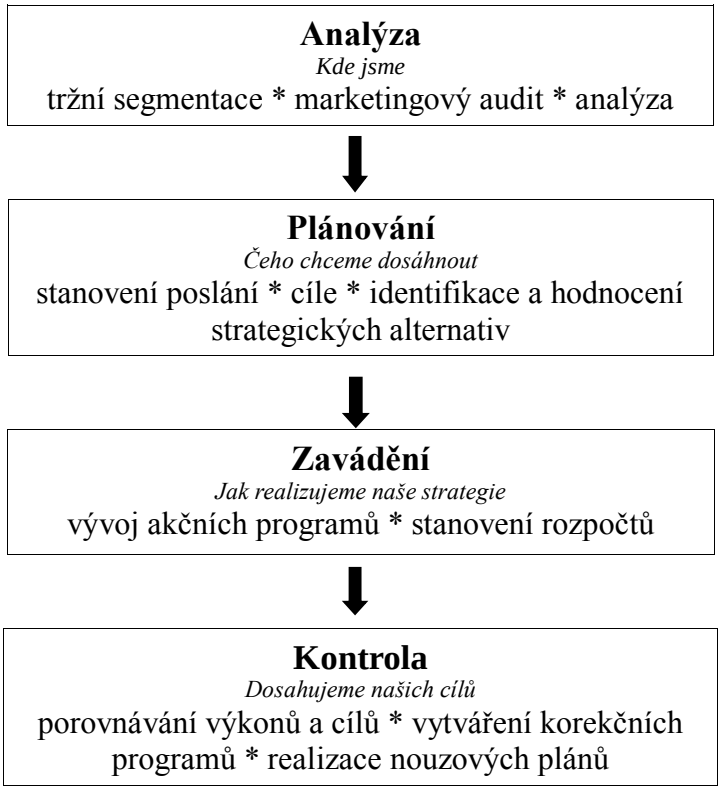
2 STRATEGICKÝ MARKETIGOVÝ PLÁN

Sestavování strategického marketingového plánu představuje nepřetržitý proces plánování marketingového prostředí jednotlivých firem na trhu zboží a služeb. Důvodem jsou neustálé změny a dynamicky se rozvíjející trh. Firmy přemýšlejí o své budoucnosti a uvažují o svých příštích cestách k úspěchu. Bez strategického plánování a vytvoření strategického plánu mají společnosti krátkodobé zisky a krátkodobé úspěchy na trhu. Management společnosti je pak překvapen, když se změní podmínky trhu a jelikož nemá plán, nemůže nijak reagovat. Dokonce se může stát, že firmy ukončují své činnosti a odchází z trhu. Plány jsou určeny ke stanovování cílů, strategii a slouží k dosažení kladných výsledků. Zkrátka plánování je prospěšné pro všechny podniky, které myslí na svou budoucnost, které se chtějí udržet na trhu co nejdéle a které chtějí co nejvíce zdokonalit vztah mezi výkonnými složkami.

Pokud má být plán efektivním prvkem managementu společnosti, která poskytuje služby, je nutné, aby se plánování stalo součástí uznávaných hodnost firmy. Plánování jako prostředek, který má za úkol lepší budoucnost, musí vstoupit do podvědomí celého podniku. Bylo by zbytečné, kdyby plánu věřili jen vrcholoví pracovníci. Klíčem je tedy respekt k plánu celé organizace. Úspěšné zavádění systému plánování strategií a cílů je závislé na začlenění složek působících na proces.

2.1 Etapy marketingového plánování

Prvky procesu strategického marketingového plánování lze popsat jako analýzu, plánování, zavádění a kontrolu. Existuje pět hlavních fází marketingového plánování, kterými jsou analýza stávající tržní pozice firmy, stanovení cílů, identifikace a hodnocení strategií, zavádění strategií a poslední etapou je sledování a kontrola.



Obr. 1. Etapy marketingového plánování (Vaštíková, 2008, s. 38)

2.1.1 Analýza stávající tržní pozice firmy

Společnost zjišťuje analýzou, kde se nyní nachází, jaký je její tržní podíl. Dále zjišťuje, jaká je velikost trhu, jaké má trh vlastnosti. Dozvídá se i názory zákazníků na nabízené služby.

V návaznosti na trh, na který se firma soustředí, volí své tržní segmenty. Jedná se o ty segmenty, jenž firma obsluhuje, a které v budoucnosti chce obsluhovat, tvoří takzvanou tržní segmentaci, která je popsána v kapitole 2.2. Analyzuje vnitřní faktory a vnější.

Vnitřní prostředí firmy - se skládá ze všech kontrolovatelných složek uvnitř organizace. Tyto prvky ovlivňují kvalitu činnosti firmy. Analýza vnitřního prostředí firmy se sestává z analýzy finančních, materiální, nemateriálních a lidských zdrojů. Dalšími analýzami jsou analýzy systémů, firemních schopností, změn v prostředí a jeho působení na firmu a jiné.

Vnější prostředí firmy - rozděluje se na mikro a makroprostředí. Do makroprostředí spadají faktory, jež jsou organizací velice těžko kontrolovatelné, a jsou to:

- politicko-právní

- ekonomické
- sociální
- kulturní
- technické
- technologické
- ekologické

U mikroprostředí opět nutno analyzovat všechny složky, které spadají do tohoto prostředí, jelikož zřetelně působí na činnost organizace. Patří sem zákazníci, dodavatelé, konkurence, odběratelé, banky, veřejnost a další subjekty, kteří mají vliv na společnost. Oproti činitelům v makroprostředí, je možné činitele v mikroprostředí firmou ve větším množství ovlivnit. Výsledkem analýzy vnitřního prostředí jsou silné a slabé stránky podniku a výsledkem analýzy vnějšího prostředí jsou příležitosti a hrozby organizace. (Vaštíková, 2008, Zamazalová, 2010)

2.1.2 Stanovení cílů

Stanovení cílů organizace a marketingu má za úkol zjistit směrování, kam a čeho společnost chce docílit. Každá organizace si musí vytvořit plán cílů, kterých chce dosáhnout a jakým způsobem má být činnost směřována. První stanovuje své poslání, kde podnik vysvětlí význam své existence. V poslání vymezuje záměry společnosti při plnění přání a potřeb jejich klientů. Managament každé společnosti ke stanovování takzvaného stromu cílů využívá zdroje organizace. Strom cílů obsahuje úmysly a priority firmy. Poté se stanovují marketingové cíle, může jít například o stanovení cílu nejlepší kvality, nejlepší ceny či nejvíce prodaného zboží. (Vaštíková, 2008)

2.1.3 Identifikace a hodnocení strategií

Tento bod odpovídá na otázku, jakým způsobem dosáhne společnost stanovených cílů. Svých záměrů lze dosáhnout akčními plány. Když společnost vymezuje a selektuje akční plány, může být ovlivněna různými činiteli. Z tohoto důvodu je dobré klasifikovat a tvořit jakékoliv alternativní situace či podmínky trhu, které můžou v budoucnu nastat, tak aby

byla na ně společnosti připravena. Jedná se o podmínky uvnitř firmy, tak i o možné podmínky okolí firmy. (Vaštíková, 2008)

2.1.4 Zavádění strategií

Důležité pro každou organizaci je vědět jak se má chovat při realizaci zvolené strategii. Tomu se věnuje taktický plán. Tento plán se zabývá používáním jednotlivých nástrojů marketingového mixu. Firma zde může stanovit taktiku vývoje nového produktu, taktiku používání komunikačních nástrojů, stanovení ceny, využívání různých distribučních cest, jaké prostředí připraví pro setkávání s klienty, vybrání lidí poskytujících službu, jakým způsobem se bude služba zprostředkovávat. (Vaštíková, 2008)

2.1.5 Sledování a kontrola

Zde firmy sledují, zda bylo docíleno jejich záměrů, zda dosáhli svých určených cílů, zda byl splněn stanovený plán. Pozorování správné realizace taktického plánu je důležitou součástí strategického marketingu. Firmy taktéž kontrolují a přezkoumávají, v případě, že nebylo dodržení zvoleného plánu, odchylky a jejich příčiny, různé opravy plánu za účelem jeho dosažení. (Vaštíková, 2008)

2.2 Tržní segmentace

Podniky poskytující služby nezvládnou pokrýt potřeby všech spotřebitelů a ani nemohou konkurovat všem firmám podnikajících ve stejném oboru. To je důvod proč každý podnik vlastní svou strategii segmentace, zacílení a positioningu. Organizace takto vytvářejí skupiny zákazníků, které se vyznačují podobnými vlastnostmi a chováním. Těmto skupinám dokáže organizace nejlépe uspokojit jejich přání a potřeby. Cílový segment si zvolila společnost z rozsáhlého trhu na základě vybraných kritérií:

- Demografické - zabývá se otázkami týkajících se například lokality, ve které by měly být služby poskytovány, v jakém odvětví či jak velkým společnostem služby nabízet.
- Provozní proměnné - zde se firma rozhoduje v oblasti technologie, na kterou se má zaměřit, jaké spotřebitele oslovovat, zda zprostředkovávat služby klientům, kteří mají málo či hodně potřeb.
- Nákupní přístup - řeší problémy týkající se komu prodávat, zda firmám s centralizovaným nebo decentralizovaným nákupním uspořádáním, organizacím, kde je struktura moci, zda zprostředkovávat služby klientům, se kterými má firma dobré

vztahy, či jen těm pro organizace nejzajímavější, firmám, kterým záleží na kvalitě, úrovni služby.

- Situační faktory - firmy určují prodej dle naléhavosti realizace a dle velikosti objednané služby.
- Osobní vlastnosti - zde nalezne firma odpovědi na otázky zabývající se podobnosti mezi zprostředkovatelem služby a přijímatel služby, postojem k riziku a věrnosti k dodavatelům.

Segmentace probíhá v etapách, kdy organizace:

1. určí kritéria segmentace,
2. zhodnotí možné tržní segmenty,
3. vybere tržní segment.

Z důvodu použitelnosti tržního segmentu je nutné, aby byl segment měřitelný, dostatečně velký, přístupný, rozlišitelný a zvladatelný. Pod pojmem měřitelný je myšlena jeho velikost a možnost měření kupní síly. Segmenty taktéž musí být dostatečné velké a výnosné. Mělo by se jednat o velkou homogenní skupinu, na kterou se organizace zaměří a pro kterou vytvoří individuální marketingový program. Co se týče přístupnosti, je tím myšleno, aby skupina byla efektivně obsluhovatelná a dosažitelná. Posledními dvěma body je nezbytnost rozlišitelnosti segmentů, kde se tvoří rozdílné prvky marketingového mixu, a zvladatelnost, organizace vytváří efektivní a atraktivní programy pro upoutání pozornosti. (Kotler a Kellner, 2007, Vaštíková, 2008)

2.3 Postupná segmentace

Pracovníci zabývající se marketingem ve firmě nejčastěji určují segmenty procesem postupným. Nejprve provedou makrosegmentaci, kde zjišťují a volí část trhu, kterou by měla firma obsluhovat. Poté stanoví atraktivní postupy zprostředkovávání služeb a příslušnou velikost klientů. Druhou fází je mikrosegmentace. Marketéři rozeznávají zákazníky, kteří nakupují dle kvality, úrovní služeb či dle ceny. Firemní zákazníci hledají různé výhody a balíčky podle jejich etapy při nákupním rozhodováním:

1. „**Potenciální zákazníci, kteří nakupují poprvé** - doposud nenakupovali, avšak chtějí nakupovat od prodejce, který rozumí jejich podnikání, vše umí dobře vysvětlit a mohou mu důvěřovat.

2. **Začátečníci** - začínají se svým nákupním vztahem, chtějí srozumitelné příručky, horké linky, vysokou úroveň instruktáže a dobře informované obchodní zástupce.
3. **Zkušení** - požadují rychlost při údržbě a opravách, výrobky na zakázku a vysokou technickou podporu.“ (Kotler a Kellner, 2007, s. 299)

Jmenované segmenty taktéž preferují rozdílné distribuční cesty. Potenciální klienti, kteří nakupují poprvé, by radši jednali s obchodními zástupci organizace než jen prostřednictvím katalogu, protože ani jedna distribuční cesta nesportuje všechny potřebné informací. Existuje segmentační metoda, která třídí B2B zákazníky do tří skupin a která upřednostňuje různý způsob prodeje: (Kotler a Kellner, 2007)

- **„Zákazníci orientovaní na cenu** - hledají hodnotu v podobě nejnižší ceny.
- **Zákazníci orientovaní na řešení** - hledají hodnotu v poskytování více výhod a rad.
- **Zákazníci orientovaní na strategickou hodnotu** -hledají hodnotu prostřednictvím spoluinvestic dodavatele a jeho účastni ve firmě zákazníka.“ (Kotler a Kellner, 2007, s. 299-300)

2.4 Marketingový audit

Marketingový audit se využívá při posuzování výkonnosti nejrůznějších firemních činností. Organizace používají finanční a provozní audit. Provozní jim řekne, jaké jsou silné a slabé stránky při procesu realizace služeb a finanční zase zhodnotí úroveň finančních zdrojů organizací. Marketingový audit hlavně klasifikuje hrozby a příležitosti uvnitř společnosti, sílu a slabosti při reakci na možné hrozby a příležitosti a taktéž klasifikuje současné postavení organizace na trhu. Nejvýznamnějším nástrojem je SWOT analýza, podrobněji v kapitole 2.11.

Podniky při vyhledávání svých konkurenčních postavení musí nejprve začít jejich vlastním marketingovým prostředím. I když jsou některé silné a slabé stránky firem zřejmé, je nutné provést kompletní definování jejích schopností vydržet ve svém vlastním prostředí. Je nezbytné při nalezení slabých stránek je odstranit. Může se jednat o špatně zvolenou polohu, personál, kvalitu služeb, špatná image a jiné. Silné stránky jsou naopak kvalifikovaný a odborný personál, dobrá pověst, skvělá lokace a zkvalitňování služeb. (Janečková a Vaštíková, 2001, Vaštíková, 2008)

2.5 Vytvoření poslání

Formulace poslání společností je ovlivněno především dostupnými zdroji jak lidskými, tak i kapitálem, historií společnosti, stávající pověstí, začleněním buď do soukromého, nebo veřejného sektoru, činiteli uvnitř organizace, hrozbami a příležitostmi. Když firmy vytváří poslání, musí brát v úvahu jasnot, obsažnost a stručnost. Je tím myšleno, že stručnost do délky a obsažnost co do rozsahu. Co se týče jasnosti, jde o srozumitelné identifikování činnosti organizace a význam její existence. Poslání by mělo správně vystihovat současné postavení podniku, vykreslit možné alternativy budoucích změn. Dále by poslání mělo být realizovatelné a motivující, mělo by představovat ideje vrcholového managamentu, hodnoty, které firma uznává, schopnosti zabezpečující úspěch firmy na trhu. Poslání jsou dlouhodobá, proto neobsahují kvantitativní údaje a informace. (Janečková a Vaštíková, 2001, Vaštíková, 2008)

2.6 Stanovení cílů

Sestavování cílů organizace vede k efektivní orientace a směru podniků, k jednotnému rozhodování individuálním funkcí podniků, kontrolování výkonů a vede taktéž k motivaci managamentu a personálu. Společnosti poskytující služby si vymezuje cíle, které se obvykle týkají návratnosti investic, dosahování zisku, zvyšování obratu a podílu na trhu, upevňování image. Pokud chce organizace dosáhnout svých cílů, musí si sestavit plán. Plán má tři úrovně - taktickou, strategickou a nouzovou.

Existují požadavky na stanovení cílů tzv. SMART:

- S - specifické
- M - měřitelné,
- A - atraktivní,
- R - relevantní,
- T - termínovaný. (Janečková a Vaštíková, 2001)

2.7 Analýza trendů

Každá organizace začíná při formulaci strategií analýzou současných trendů. Objem analýzy závisí na samotné velikosti podniku, vlastnostech jeho zvoleného segmentu a geografickém okruhu působení. Organizace by měla znát ekonomickou situaci ve městě, kde reali-

zuje
své služby, konkurenci, kurzy měn a nasycenost trhu určitým typem služeb. Rozsah analýzy trendů má souvislost s následujícími činiteli:

- náklady představující možné analytické techniky, jež si organizace nemůže dovolit uhradit,
- proměny marketingového prostředí,
- nezbytnost anebo zbytnost poskytovaných služeb,
- náročnost služeb na kapitál. (Janečková a Vaštíková, 2001)

2.8 Zvolení vhodné metody prognózování

Proces plánování je jedinečný, avšak na trhu se vyskytují faktory, které jsou pro všechny podniky společné. Pomocí určitých kritérií se organizace mohou rozhodnout pro určitou metodu. Jedná se o časový horizont - dlouhodobý plán (2 roky a více), střednědobý plán (3 měsíce až 2 roky), krátkodobý plán (1 až 3 měsíce) a bezprostřední plán (méně než 1 měsíc). Dalšími kritérii jsou stabilita, stávající plánovací postupy, podrobnosti plán, položky plánu a jejich počet. Poté, co budou stanovena kritéria, jsou pro účely plánování rozděleny služby dle konečného spotřebitele na veřejné služby, služby potřebné k výrobnímu procesu a služby, které jsou spotřebovány konečným zákazníkem na dlouhodobé a krátkodobé. Zvolení plánu stejně tak souvisí s procesem poskytování služeb, dále závisí na míře zapojení zaměstnanců, kapitálu a na distribučním kanálu. Metody rozlišujeme kvantitativní a kvalitativní. Kvantitativní používají statistické výpočty, jako jsou kabalistické metody, časové řady, regresivní modely a ekonometrické modely.

Kvalitativní metody plánování:

1. soud názorů vedoucích pracovníků - organizace zkoumají vnitřní data, které vytvořil vrcholový management a které obsahují jednotlivé úsudky a jejich průměry. Pracovníci managamentu hodnotí vývoj diskuze ve skupině a nakonec připravují konečný plán, výhodou je rychlost, nevýhodou strávený čas vedoucích pracovníků, chyby při individuálních názorech, problémy u vážení odhadů,
2. záměry a očekávání kupujících - zjišťování pomocí různého šetření za využití jakékoliv metody marketingového výzkumu,
3. delfská metoda - vychází z toho, že skupinový názor správnější než přesvědčení jednoho odborníka,
4. analýza křížových efektů - rozšiřuje metodu Delfskou, jedná se o matici křížových efektů tvořené předvídanými událostmi a vztahů mezi nimi. (Vaštíková, 2008)

2.9 Vytvoření scénářů

„Vytváření scénářů představuje snahu o načrtnutí obrazu budoucnosti organizace a jejího podnikání. Vytvoří se malý počet alternativních scénářů, které vycházejí z různých předpokladů. Zpravidla stačí tři předpoklady: optimistický, nejvíce možný a pesimistický. Ke všem těmto předpokladům lze stanovit určitou pravděpodobnost jejich naplnění, založenou na předchozí analýze trendů. Předpoklady můžeme seskupit do následujících kategorií:

1. Optimistické - nejlepší případ, nízká pravděpodobnost.
2. Nejvíce možné - realistický případ, vysoká pravděpodobnost.
3. Pesimistické - nejhorší případ, nízká pravděpodobnost.“ (Vaštíková, 2008, s. 49)

2.10 Vytvoření strategie

K tomu, aby organizace dosáhli svých stanovených cílů, si vybírá z několika druhů strategií. Nejvíce využívané jsou:

2.10.1 Strategie dosažení konkurenční výhody

Vyhledat činnosti prezentující konkurenční výhodu je východiskem této strategie. Dle Portera rozeznat tři druhy: diferenciace, specializace a výhoda nižších celkových nákladů.

Diferenciací je chápána snaha o zvýšení poskytované kvality služeb ve vztahu k ceně. Lze tak provést inovací poskytování služeb například rezervací přes internet, nabídka naprosto nových služeb či nabídka doplňkových služeb. Specializací označujeme firmy, které se soustředí pouze na malé tržní segmenty. Těmto segmentům lze připravit služby na míru, jelikož je organizace dobře zná a tím může i efektivně využít své náklady. Pokud je společnost velká a má celostátní působnost, může volit výhodu nižších celkových nákladů. Firmy využívají pro realizaci služeb moderní techniku a nemají četný přímý kontakt s konečnými spotřebiteli. Avšak se může stát, že tato strategie povede ke zhoršení kvality poskytovaných služeb.

Obr. 2. Porterův pětifaktorový model (Jiří Koukal, ©2010)

2.10.2 Strategie růstové

Pomocí této strategie mohou organizace analyzovat její růst za pomocí dvou elementů, a jimi jsou rozvoj trhu a rozvoj produktu. Spojením těchto složek vytvoří organizace tržní matici dle Ansoffa, která je složena ze strategií průniku na trh, rozvoje trhu, rozvoje produktu, diverzifikace. Průnik na trh - růstu je dosaženo hojnou spotřebou stávající služby mezi stávajícími tržními segmenty. Strategie rozvoje trhu - růst je podpořen spotřebou současných služeb na nových trzích, oslovujeme nový segment. Strategie rozvoje produktu - nabídka a prodej nových služeb na současných trzích. Diverzifikace - organizace hledá nové trhy a vytváří nové služby.

2.10.3 Zaměřené na růst portfolia

Společnosti, které nabízejí služby, jsou pod velkým tlakem konkurence, kde se musí přizpůsobovat požadavkům zákazníků, proto se nemohou spolehnout na individuální produkt a trh. Z tohoto důvodu by organizace měly zhotovit své portfolio služeb. V případě, že jsou manažeři znalí v oblasti ziskovosti všech svých služeb v portfoliu a podílu jednotlivých služeb na zisk organizace, mohou vytvořit plán budoucích příjmů. Zde mohou využít metodu ABC, která rozděluje služby dle jejich příjmů a důležitosti. Ve skupině A jsou zahrnuty služby, které přinášejí podniku 60 až 80 % příjmů, které považuje organizace za značně důležité a které vytváří 10 až 15 % z celkového portfolia. Skupina B obsahuje důležité služby, tvoří 15 až 20 % příjmů i část v celkovém portfoliu. Poslední skupina C se sestává ze služeb, které jsou nejméně důležité, které tvoří 10 až 15 % příjmů, podílí se na portfoliu služeb ve výši 60 až 80 %. (Janečková a Vaštíková, 2001)

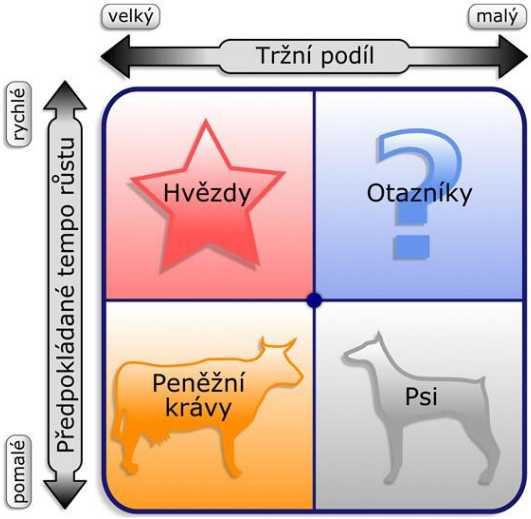
Každá společnost, která zprostředkovává své služby zákazníkům, by v rámci zvolené strategie měla bedlivě hlídat vývoj účinnosti jednotlivých částí portfolia. Dle výsledku lze efektivně rozdělit finanční prostředky na použití individuálních nástrojů marketingového mixu. Společnosti mohou využít pro své analýzy portfolia Bostonské matice BCG a model GE.

1. Bostonská matice BCG - byla vytvořena Boston Consulting Group, dle které je takto označována. Matice je sestrojena ze dvou rozměrů. Prvním je relativní podíl na trhu v poloze horizontální a tempo růstu trhu v poloze vertikální. Produkty se dělí do skupin:

    - **Hvězdy** - služby v této skupině jsou v levém horním rohu. Patří sem produkty, které vyjadřují rychlé tempo růstu a které vykazují dominantní postavení na trhu. Je nutné do nich mnoho investovat zdroji, jako jsou zaměstnanci a technologie. Pokud bude o služby dlouhodobá poptávka, bude to znamenat, že se investice vyplatily a že budou tyto produkty hlavním finančním zdrojem.

    - **Peněžní krávy** - služby jsou k nalezení v levém dolním rohu. Produkty v této skupině mají vysoký podíl na trhu, avšak nízké tempo růstu. Jedná se o stávající finanční zdroj výkonů podniku. Realizace služeb taktéž zabezpečuje finančně ostatní skupiny matice.

- **Otazníky** - se nacházejí v horním pravém rohu. Představují malý podíl na trhu, rostoucí a průměrné tempo růstu. Jelikož v tomto stádiu je velká konkurence, musejí pracovníci vrcholového managamentu z důvodu uchycení služby na trhu musí rozhodnout, zda budou investovat do zprostředkování služeb nebo ne. Berou v potaz riziko, které může nastat, ale můžou díky investicí udělat z otazníku hvězdy.
- **Psi** - jsou k nalezení v dolním pravém rohu. Produkty v této skupině mají nízký podíl na trhu, trh je pro ně neperspektivní a již se nerozvíjí. Vrcholoví pracovníci by z důvodu malé atraktivnosti služeb a drahé produkce rozhodnout, zda pokračovat v prodeji či ho opustit. Berou v úvahu image firmy při jejich produkci a kvalitu. (Světlík, 2005)



*Obr. 3. Bostonská matice BCG (*Hálek info*)*

2. Matice GE - tato matice byla vyvinuta pro společnost General Electric. Model má dvě osy, vertikální ve formě atraktivity podnikání a horizontální ve formě konkurenční síly. Obě osy jsou naprosto vhodné k posuzování portfolia organizace. Úspěšná bude organizace pouze, když bude operovat v atraktivním prostředí a bude dostatečně konkurence schopna. Osy jsou v matici participovány do třetin, takže tvoří dohromady devět polí, které jsou rozděleny dle síly každé osy do tří zón. Pro určení pozice v jednotlivých polích a zónách by organizace měla postupovat následovně:

- Zvolit faktory vytvářející atraktivitu podnikání a ty, které tvoří konkurenční sílu předmětu podnikání. Taktéž získat informace týkající se vybraných faktorů.
- Rozhodnout o hranicích mezi zónami v matici.
- Rozdělit faktory do skupin.
- Přidělení váhy skupinám i faktorům, které jsou v nich obsaženy dle jejich důležitosti.
- Vynásobení hodnot všech faktorů ve skupině atraktivity podnikání a ve skupině vyjadřující konkurenční sílu s přidělenou vahou.
- Výsledek umožní umístit předmět podnikání do matice. Škála u obou dimenzí je od 1 (silně neatraktivní) do 5 (vysoce atraktivní). (Světlík, 2005)

Obr. 4. Matice GE (Hálek info)

2.10.4 Positioning

Tato strategie může přinést organizaci konkurenční výhodu tím, že nabízené služby odliší od konkurentů. Za využití positioningu společnost orientuje své produkty na zvolené tržní segmenty. Mezi klíčové body patří kvalita a cena. Je to z důvodu neviditelnosti služby, cena oznamuje klientovi, co lze od služby očekávat. Díky těmto dvou faktorům lze určit poziční mapu. Tato mapa obsahuje pomyslné diagonály, jež prezentují různé alternativy strategií. Taktika v levém horním kvadrantu vyjadřující vysokou cenu a nízkou kvalitu je krátkodobá a je určená pro firmy, které mají v úmyslu rychle vydělat a opustit trh. Opakem je nízká cena a vysoká kvalita, kdy pro organizace není lehké ujistit své zákazníky

o kvalitě poskytovaných služeb. Pro úspěšný positioning je dobré využít šest kritérií dle Winda:

- vycházet z výhody či potřeby,
- klást důraz na specifické vlastnosti služeb,
- četnost užívání služby,
- zaměření na zvolené segmenty,
- positioning zaměřený na lepší služby a více oproti konkurenci,
- sortiment služeb. (Vaštíková, 2008)

2.11 SWOT analýza

SWOT analýza je jedna z částí a metod marketingové analýzy. Každé písmenko představuje první písmeno slov: S - strenghts (síla = silné stránky), W - weaknesses (slabosti - slabé stránky), O - opportunities (příležitosti), T - threats (hrozby). Na zhodnocení silných a slabých stránek organizace a správné identifikace příležitostí a hrozeb je závislá vhodná a zdárně použitá marketingová strategie. Díky SWOT analýze je možné komplexně posoudit chod společnosti, nalézt problémy a nedostatky či nové možnosti růstu. Je prvkem takzvaného dlouhodobého strategického plánování organizace. (Vaštíková, 2008)

2.11.1 Analýza O/T

Jedná se zde o zkoumání vnějšího prostředí obklopující všechny podniky na trhu. Vnější prostředí se vyskytuje mimo dohled společností a působí na ně nekontrolovatelnými činiteli. Tomuto okolí se říká **makroprostředí**, jež je tvořeno přírodním, ekonomickým, demografickým, kulturním, sociálním, technologickým, politickým a legislativním prostředím. Při analýze mikroprostředí je důležité určit příležitosti pro aplikaci rozhodujících aktivit organizací.

- Přírodní prostředí - může představovat výchozí potenciál pro podnikání například pro v oboru lázeňství.
- Technologické prostředí - stále novější technologie a inovace.
- Demografické prostředí - klíčové pro vytváření trhu, jeho struktury a velikosti. Sleduje se velikost populace, její hustota, mobilita obyvatel, vzdělaní a věková struktura obyvatel.

- Ekonomické prostředí - makroekonomické trendy a fáze hospodářského cyklu tvoří okruh pro podnikatelské možnosti.
- Politicko-právní prostředí - každá organizace musí respektovat zákony.
- Sociálně-kulturní prostředí - proniká do kupního chování spotřebitelů.
- Vlivy globálního makroprostředí - existují různé nadnárodní podniky, různá seskupení, sepisují se mezinárodní smlouvy. (Vaštíková, 2008)

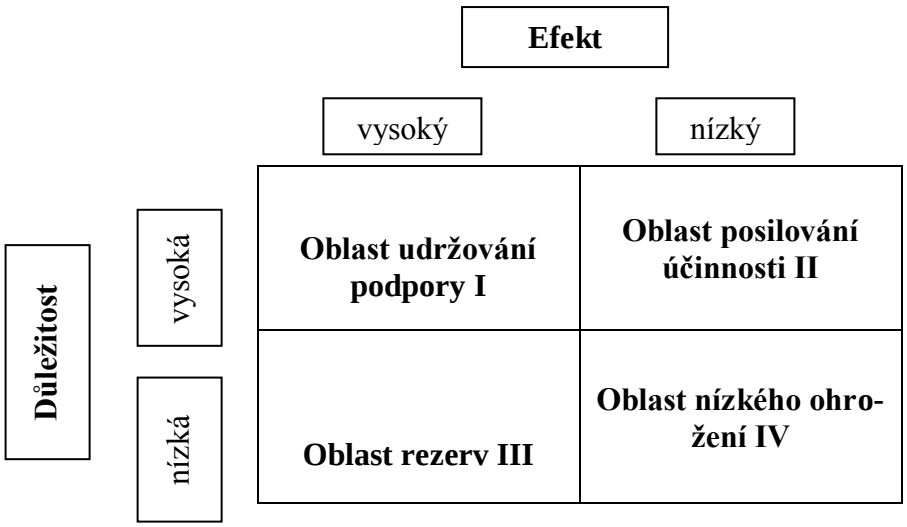
2.11.2 Analýza S/W

Tato analýza se skládá z externího mikroprostředí a s interního mikroprostředí organizací. Externí mikroprostředí je tvořeno zákazníky, dodavateli, konkurencí, marketingovými prostředníky a veřejností. Popis jednotlivých účastníků externího prostředí je následující:

- zákazníci - prezentují významný prvek externího mikroprostředí. Zákazníci vyhledávají a nakupují služby organizací,
- dodavatelé - představují skupinu, která dodává nejen firmě, ale i konkurenci důležité zdroje potřebné k realizacím služeb,
- konkurence - firmy musí zkoumat svou konkurenci v odvětví a ve svém okolí, to je závislé na úspěchu organizací. Musí znát a srovnávat marketingový mix, hledat sílu a slabost konkurence, hlídat nové organizace poskytující stejné či podobné služby,
- prostředníci - představují skupinu, která je prostředníkem při realizaci služeb, logistické podniky, reklamní agentury a jiní,
- veřejnost - lokální obyvatelé, média, zájmové skupiny, vláda.

Interní mikroprostředí je složeno z technických a technologických, finančních, výrobních a z jiných předpokladů omezujících činnost společností, které poskytují služby a ve kterých se vyskytují. Klíčové pro vyhodnocení silných a slabých stránek organizace působících na venek jsou nástroje marketingového mixu a komunikačního mixu. Správně provedená analýza je důležitá pro strategické rozhodování v podniku. Každý faktor musí být odpovědnými pracovníky zhodnocen dle jeho možného působení na sílu či slabost. Identifikace síly a slabosti z pohledu na celý podnik či na individuální marketingové příležitosti vykresluje matice důležitosti a efektu. Níže uvedená matice důležitosti a efektu z pohledu silných stránek:

1. kvadrant - faktory, které jsou důležité pro organizaci a které mají na ni silný efekt. Organizace na ní staví výchozí strategii.
2. kvadrant - faktory, které mají vysokou důležitost, ale nemají silný efekt. Organizace volí strategii podněcující efektivnosti faktorů.
3. kvadrant - faktory mající silné stránky, které mají efekt, avšak ne z pohledu vybraného oboru organizace. V určitých situacích může dojít ke změně, dokonce až ke konkurenční výhodě. Faktory nesmí oslabovat organizaci.
4. kvadrant - faktory s nízkým efektem a důležitostí. Nutné kontrolovat a hlídat, aby se z nich nestaly slabosti organizace. (Vaštíková, 2008)



Obr. 5. Matice důležitosti a efektu (Vaštíková, 2008, s. 64)

2.12 PEST analýza

PEST analýza je jeden z významných prostředků strategického plánování, která je zaměřená na hodnocení vnějšího okolí podniku. Organizace po ní sahají, když plánují svou budoucnost. Připravuje je na situace, kterým budou muset čelit. PEST analýza zkoumá politické a legislativní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické prostředí. Politické a legislativní prostředí zahrnuje zákony, daňovou politiku, členství v různých organizacích, ochrana spotřebitele, regulace. Ekonomické je představováno inflací, nezaměstnaností, úrokovou mírou, kupní sílou, HDP, kurzy měn. Sociálně-kulturní prostředí

obsahuje mobilitu, výši dosaženého vzdělání, životní styl, věk. Poslední technologické prostředí zastupují nové trendy v technologiích, změny technologií, inovace. (Businessvize, ©2010-2011,Wikipedia, 2012)

3 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Marketingový výzkum v oblasti služeb byl dlouho nevyužíván, protože se firmy domnívali, že nemají vhodný personál, své zákazníky dobře znají, považovali výzkum za neetický, malé firmy si ho nemohli dovolit a další důvody. Dnes již jsou tyto důvody zlomeny a marketingový výzkum, který je cenným zdrojem informací o zákaznících a jejich potřebách či o konkurenci v oboru, je zařazován do obvyklých činností podniku. Základní cíle výzkumu v oblasti služeb jsou kontrola marketingových aktivit, zesílení jistoty při podstatných rozhodování v organizaci a správné sestavení nástrojů marketingového mixu.

1. Výzkum trhu - analýza tržního potenciálu, vlastnosti trhu, předpověď prodeje, zjištění trendů,
2. Výzkum produktu - nové produkty a jejich přijímání klienty, nové prodeje stávajícího sortimentu, výzkum nepřijímaní služeb zákazníky, design,
3. Výzkum efektivnosti komunikačního mixu - výběr médií, analýza prodejců, image firmy, výběr nástrojů podpory prodeje, reklamní média,
4. Výzkum distribuce - lokace služeb, distribuční centra, nákladnost možné dopravy,
5. Výzkum cen - vnímání zákazníkem, elasticita, nákladová analýza, cenová politika konkurence. (Janečková a Vaštíková, 2001)

Aby společnosti předešli chybám při provádění marketingového výzkumu, musí dodržovat níže uvedené požadavky:

- zaměření - výzkum musí vycházet z cílů marketingové koncepce organizace,
- objektivita - postupy při výzkumu musí eliminovat vlivy, které subjektivně zkreslují při výběru respondentů, při šetření a při zpracování,
- systematičnost - vylučuje nahodilé parciální vlivy,
- včasnost - organizace musí časově vymezit výzkum ta, aby výsledky mohly být využity pro proces rozhodování,
- efektivnost nákladů - náklady na výzkum musí každá organizace porovnat s přínosy,

- přesnost,
- spolehlivost. (Janečková a Vaštíková, 2001)

3.1 Metodika

Každá organizace, pokud chce mít provedený efektivní marketingový výzkum, musí dodržovat pět základních kroků a těmi jsou stanovení cíle výzkumu, plán marketingového výzkumu, sběr nutných a potřebných informací, analýza získaných informací a posledním krokem je prezentace výsledku, na základě níž jsou stanoveny patřičné závěry.

3.1.1 Stanovení cíle výzkumu

Cíl musí být stanoven pečlivě a tak, aby odpovídal problému výzkumu. Nesmí být moc úzký, ale ani moc široký. Pracovníci výzkumu srovnávají zisk s náklady. Nemá smysl provádět výzkum, když jeho přínos je převýšen jeho náklady. Avšak zjistit hodnotu objevených informací je velice těžké. Záleží to na spolehlivosti a účinnosti informací. Vymezení cílů ovlivňuje i metodu výzkumu, které jsou tři. Badatelská se zabývá sběrem předběžných dat. Uplatňuje se v případě širokých cílů. Využívá odborné a případové studie, rozhovory se zákazníky a jiné. Cílem popisné metody je vykreslení určité veličiny. Záměrem je poskytnutí přesných údajů o určitých hlediscích prostředí trhu. Metoda využívá dotazníky. Poslední je kauzální metoda, která přezkoumává příčiny a následky. Využívá experimenty.

3.1.2 Plán

Před schválením plánu výzkumu určeného ke shromažďování potřebných informací musí každá organizace znát předpokládané náklady, zvolit informační zdroje, přístupy a nástroje. Zajistit tedy výzkum finančně, technicky a odpovědným personálem. Mezi zdroje informací patří primární a sekundární formy. Sekundární zdroje již existují, byly shromážděny pro jiný účel. Zařazují se mezi méně nákladný prameny a bývají východiskem výzkumu. Nemusí být však aktuální. Jsou to například interní zdroje, rozpočty, knihy, periodika, přehledy prodejů. Primární zdroje jsou nákladné, avšak jsou pro řešení stanového problému podstatnější. Organizace je získávají různými přístupy:

- pozorování - údaje získané pozorováním zákazníků v určitém prostředí. Organizace si stanoví, koho budou pozorovat, kde a kdy. Využívají různé technické nástroje, jako jsou například kamery.
- skupinové dotazování - odborně vyškolený a objektivní tazatel tráví určitý čas se zvolenou skupinou dotazovaných zákazníků. Skupina tvoří pět až deset účastníků, se kterými řeší stanovený problém,
- průzkum - je využíván v případě zájmu firmy o názory a preference zákazníků. Jedná se o spojení výzkumu prostřednictvím pozorování, skupinovým dotazováním a experimentem,
- experiment - spočívá ve výběru nejvhodnější skupiny subjektů, které zkoumají vedlejší efekty, kontrolují sledované reakce na nejrůznější stimuly a zjišťují, zda jsou pro ně statisticky významné. Experiment může být laboratorní (prováděný v laboratořích) anebo přirozené (prováděny přímo v tržním prostředí). (Janečková a Vaštíková, 2001)

Nástrojem průzkumu jsou dotazník a technická zařízení. Nejčastěji využívaným nástrojem v primárním zkoumání jsou dotazníky. Výhodou je jejich pružnost a ekonomičnost. Organizace jejich využitím mohou získat celkem snadno levně odpovědi od respondentů, kteří se nevyskytují na stejném místě. Dotazovaní získají čas a anonymitu. Dotazníky musí obsahovat pečlivě zvolené otázky, formu a pořadí. Otázky by měly být jednoduché, atraktivní, objektivní, úplné. Na úvod by měl být uveden způsob vyplnění, jenž je následován lehčími otázkami, nakonec jsou voleny obtížnější. Klíčové je, aby informace získané dotazováním, byly přínosné pro organizaci. Kontaktovat respondenty lze telefonem, poštou či osobně.

3.1.3 Sběr informací

Tato fáze výstupu je nejdražší. V případě pozorování je to způsobeno tím, že dotazování nejsou doma a organizace je musí kontaktovat ještě jednou, respondenti nechtějí spolupracovat, jsou neobjektivní, odpovědi jsou nepravdivé. U experimentálního výzkumu je nutné, aby se zkoumané vzorky k sobě hodily, neovlivnili je pracovníci provádějící experiment, využití jednotného postupu a eliminace působení vlivů z vnějšího prostředí.

3.1.4 Analýza získaných informací

Čtvrtou fází je analýza získaných informací a jejich význam při vytvoření závěrů marketingového výzkumu. Prvním krokem je roztřídění získaných údajů a jejich kategorizace. Informace jsou sestavovány do tabulek. Pracovník výzkumu prověřuje množství výskytu zkoumané veličiny. V případě veličin, které mají velký význam pro společnost, jsou tvořeny střední hodnoty. Je dobré taktéž využít pokročilejší statistické metody.

3.1.5 Prezentace

Je nutné, aby výsledky výzkumu byly zpracovány do ucelených doporučení. Závěrečná zpráva musí být sepsána a prezentována s velice vysokou úrovní odbornosti. Text by měl být doplněn lehce orientovanými tabulkami a grafy. Jelikož marketingový výzkum je efektivní pouze tehdy, když vede ke snížení nejistoty vrcholového managementu při přijímání a rozhodování o strategii podniku. (Janečková a Vaštíková, 2001)

4 SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

První kapitola je věnována marketingu služeb. Vysvětluje, co to služby jsou, jaká je jejich klasifikace, jaké jsou specifické vlastnosti služeb, a nakonec je popsán marketingový mix služeb, který má o 3P více než marketingový mix výrobků.

Následuje kapitola věnována strategickému marketingovému plánování, kde jsou charakterizovány všechny důležité kroky k efektivnímu rozhodování každé organizace, jenž chce být na trhu služeb úspěšná a hlavně zisková. Zahrnuje taktéž poučení o segmentaci, zacílení, positioningu a o analýzách, jako jsou například SWOT, PEST, BCG, GE a jiné užitečné analýzy.

Poslední kapitolou je marketingový výzkum obsahující etapy, jež jsou klíčové k efektivnímu získávání potřebných informací. Tyto etapy shrnují postup výzkum od stanovení plánu, cílů, sběru informací, analýzy získaných informací po prezentaci a závěr. Jsou zde uvedeny i různé metody šetření.

V práci jsou obsaženy informace, které byly čerpány z dostupných odborných zdrojů zabývajících se tématikou služeb a marketingového plánu. Od roku 2000 je vydáno na toto téma mnoho knižních publikací. Z českých autorů jsou služby nejpodrobněji popsány autorkami Lidmilou Janečkovou a Miroslavou Vaštíkovou. Ze zahraničních autorů, kteří se věnují tématice marketingu a managementu, to jsou například Philip Kotler a Kevin Lane Keller. Díla jsou psány odborně, ale i tak, aby jej každý čtenář pochopil a porozuměl dané problematice.

Literatura z oblasti marketingu služeb je obsáhlá a bylo těžké vybrat to nejdůležitější. Nejvíce je v diplomové práci využita kniha s názvem „Marketing služeb“ od Miroslavy Vaštíkové. Dále z českých autorů to je Jaroslav Světlík „Marketing cesta k trhu“ a Marcela Zamazalová „Marketing“. Co se týče zahraničních, tak to jsou zmiňovaní autoři Philip Kotler a Kevin Lane Keller s knihou „Marketing management“.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI VALERO, S. R. O.

Společnost Valero, s. r. o. je na trhu od začátku roku 2010. Sídlo má v hlavním městě, tedy v Praze. Její pobočka se nachází v Ostravě. Společnost používá pro svou image značku Kongrespark. Označení firmy vychází z odvětví, kterým se zabývá. V Kongresparku pracují realizátoři, jednatel společnosti, obchodní zástupci a další klíčoví zaměstnanci. Firma se specializuje na poskytování komplexních služeb pro realizaci školení, konferencí, prezentačních akcí, večerních rautů, outdoorů a dalších společenských akcí. Ve svém portfoliu nabízí stovky vybraných hotelů poskytujících ubytovací kapacity, cateringové společnosti a školící prostory na území celé ČR. Nejvíce však poskytuje služby firmám, které získaly peníze na doplňkové služby z Evropského sociálního fondu. Ty představují místo školení, může se jednat o salonek v hotelu, v restauraci či přímo v sídle klienta, dále mezi doplňkové služby patří zajištění občerstvení, jež se zajišťuje buď přímo z hotelu, restaurace nebo od cateringové společnosti, a v neposlední řadě se rezervují pokoje pro návštěvníky kurzu, v případě, že se jedná o dvoudenní školení, či kurz, kde mají účastníci školení právo na ubytování. (Kongrespark, ©2011)

5.1 Náplň práce jednotlivých zaměstnanců

Ve společnosti Valero, s. r. o., konkrétně v Ostravské pobočce, pracuje 11 zaměstnanců. Jedná se o jednatele společnosti, dva vedoucí, pět realizátorů, obchodní zástupkyně, manažerka nabídek a ekonomka. Mezi externí zaměstnance patří účetní.

Jednatel společnosti - osoba, která společnost zastupuje za majitele a jedná s veřejností, s bankami, s obchodními partnery a s jinými subjekty, kteří mají co dočinění s Kongresparkem.

Vedoucí oddělení - stará se o efektivní činnost a průběh práce celého týmu. Rozhoduje o nutnosti a výběru nového personálu, stará se a kontroluje stávající zaměstnance, hlídá průběh všech projektů, stojí při vytváření nabídek, při navazování dohod o nových obchodních kontraktech, komunikuje se stávajícími klienty.

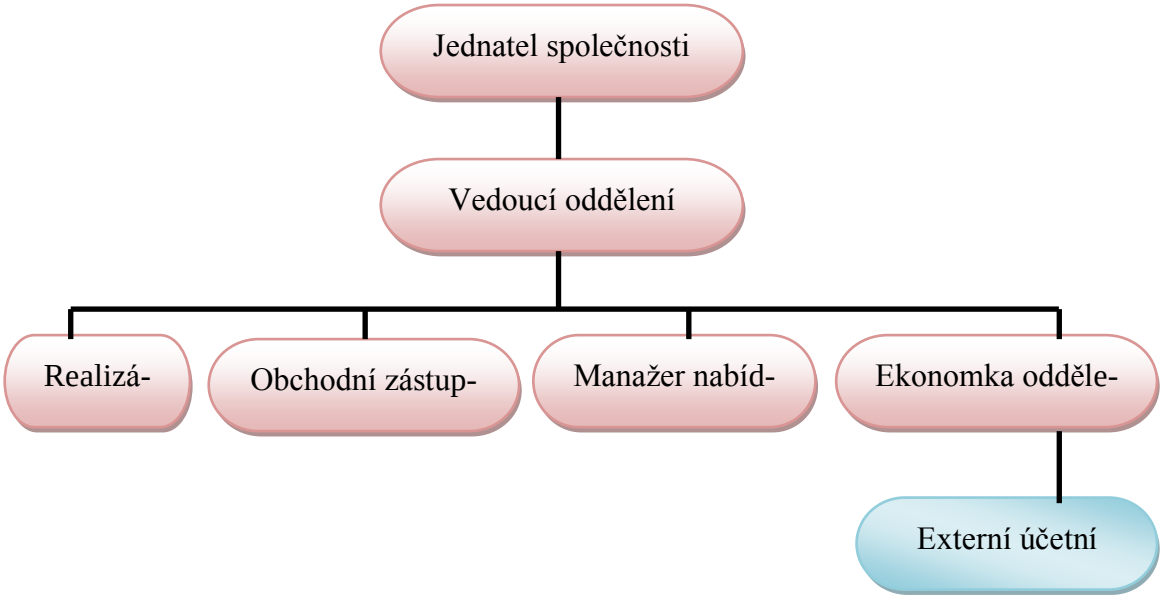
Realizátor projektu - obsahem práce realizátora je zvolit co nejvhodnější místo pro konání školení a seminářů klientů společnosti dle jejich individuálních potřeb a dle jejich výherních cen. Každý zákazník má uvolněné peníze rozdílné hodnoty na využívání doplňkových služeb. Rozpočet je jim stanoven Evropskou unií na základě jejich podaných žádostí na čerpání. Realizátoři se starají o to, aby klienti byli co nejvíce spokojeni s vybranými

prostorami, protože každý spokojený zákazník se může chtít ke Kongresparku vrátit, když bude potřebovat uspořádat firemní prezentaci, večírek či teambuildingové aktivity pro stmelení jejich zaměstnanců. Mezi další náplň práce realizátora patří taktéž vystavování podkladů k fakturaci, administrativní činnost a kontrola projektu.

Obchodní zástupci - se starají o zajišťování obchodních partnerů, které přestavují hotely, restaurace, cateringové společnosti a jiní dodavatelé poskytující školící prostory, občerstvení a ubytování. Dále se starají o klientelu Kongresparku. Nejenom, že komunikují se stalými zákazníky, ale taktéž vyhledávají i nové. Jsou prvními osobami, v případě čerpání z fondů, se kterou se klient sejde a domluví se s ní na průběhu celého projektu.

Manažer nabídky - hlídá podání nových výzev či poptávek po kongresových službách, určuje, zda Kongrespark vyhovuje ve všech směrech a na základě požadavků sestavuje konkrétní nabídku, komunikuje se zadávajícím výzvy a vysílá obchodní zástupce k jednání při nových obchodních případech.

Ekonomka oddělení - stará se o ziskovost společnosti, provádí analýzy, kontroluje správnost vystavených podkladů k fakturaci a faktur zasílaných klientům, komunikuje s externí účetní, která vystavuje daňové doklady, a hlídá projekty z finanční stránky.



Obr. 6. Organizační struktura společnosti Valero, s. r. o. (vlastní zpracování)

6 SITUAČNÍ ANALÝZA

V analytické části budou vytvořeny, na základě získaných informací, analýzy prostředí společnosti Valero, s. r. o. Jedná se o PEST, BCG, GE, Porterova pětifaktorová analýza, analýza mikroprostředí, dotazníky a SWOT analýza. Tyto analýzy budou sloužit jako východisko pro projektovou část k návrhu efektivního marketingového plánu při hledání nového segmentu trhu.

6.1 Analýza makroprostředí = PEST analýza

PEST analýza zkoumá vlivy a stavy, jež společnost svou činností nemůže ovlivnit anebo jen hodně málo a velice obtížně. Jelikož se makrookolí stále mění, nevěnuje se PEST analýza pouze současnosti, ale vyhlíží i do budoucna a jeho vývoje. Všechny čtyři základní faktory ovlivňují společnost Valero, s. r. o.

6.1.1 Politické a legislativní faktory

Společnost Valero, s. r. o. jako každá firma podnikající v České republice je ovlivněna legislativou. Konkrétně se řídí Zákoníkem práce, Obchodním zákoníkem, Zákonem o účetnictví a ostatními předpisy a vyhláškami, které jsou platné na území ČR. Kromě jmenovaných zákonů je klíčové dodržování Metodických pokynů Evropského sociálního fondu pro zpracování nabídek. Firma se totiž účastní různých výběrových řízení na poskytování doplňkových služeb při školení, která jsou financována ze jmenovaného fondu.

Daňová politika je dalším faktorem působící na společnost. Řeší sazbu daně z příjmu právnických osob, která v současné době ve výši 19 %. Sazba se snižuje a vytváří výhodu pro podnikatele. V roce 2005 byla 26 %, 2007 - 24 %, 2008 - 21 %, 2009 - 20 % a v roce 2012 - 19 %. (Účetní kavárna, ©2012)

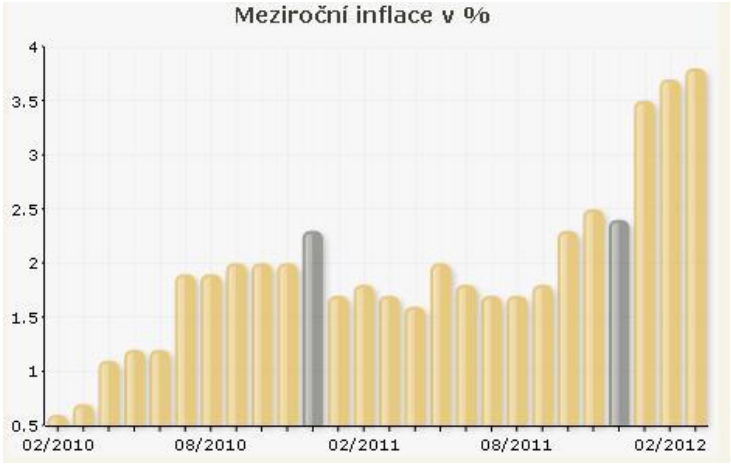
Realizátoři firmy Valero, s. r. o., kteří objednávají doplňkové služby, pracují s daní z přidané hodnoty, základní je ve výši 20 % a snížená je ve výši 14 %. 20% se vztahuje na objednané salonky a prostory ke školení, ale také i na objednané občerstvení. 14% se vztahuje na ubytování účastníků školení. Mimo nákup se objevuje tato daň i při fakturaci klientům. Kdyby došlo ke sjednocení DPH, znamenalo by to vyšší daňové zatížení a ztráta zisku společnosti Valero, s. r. o, protože většina výherních cen je stanovena včetně DPH a na celé trvání projektu. Ve vládním návrhu novely zákona o DPH je sjednocení snížené i zvýšené sazby daně z přidané hodnoty na 17,5 %. (Daňaři online, ©2012)

6.1.2 Ekonomické faktory

Míra nezaměstnanosti a kupní síla jsou faktory, které mají vliv na poptávku po službách firmy Valero, s. r. o. Jedná se o služby, jako jsou pořádání večírků, plesů, kongresů a jiných, jež nejsou financována z fondu EU. Když nemají firmy peníze a musí propouštět, těžko najdou peníze na uspořádání společenské akce či zorganizování události pro své zaměstnance. Nezaměstnanost klade větší nároky i na přijímání nových zaměstnanců. Tím, že je méně pracovních míst a hodně těch, kteří práci hledají, mohou si podniky vybírat a podrobovat zájemce o pracovní pozice těžším a náročnějším výběrovým řízením.

Školení, která jsou financována z fondu EU a která jsou poskytována z důvodu nezaměstnanosti, jsou pro Kongrespark ziskové. Klienti společnosti připravují své zaměstnance na možnou ztrátu práce a díky školení jsou více kvalifikovaní a mají odborné znalosti z oblastí, které se jim budou hodit a budou pro ně výhodou při hledání nového zaměstnání. V březnu roku 2012 byla v ČR nezaměstnanost ve výši 9,2 %. Ve třetím čtvrtletí roku 2012 by měla klesnout na 8,9 %.(Kurzy cz, ©2000-2012)

Dalšími faktory ovlivňující ekonomické prostředí Kongresparku je inflace a HDP. Hrubý domácí produkt vzrostl za rok 2011 na 1,7 %. Inflace byla v březnu 2012 ve výši 3,7 % z důvodu zvýšení cen potravin a nealkoholických nápojů, pojištění, finančních služeb, tepla, benzínu a cen dovolených. Ve třetím čtvrtletí roku 2012 by měla být inflace ve výši 3,8 % a HDP ve výši 1,9 %. (Kurzy cz, ©2000-2012, ČNB, ©2003-2012)

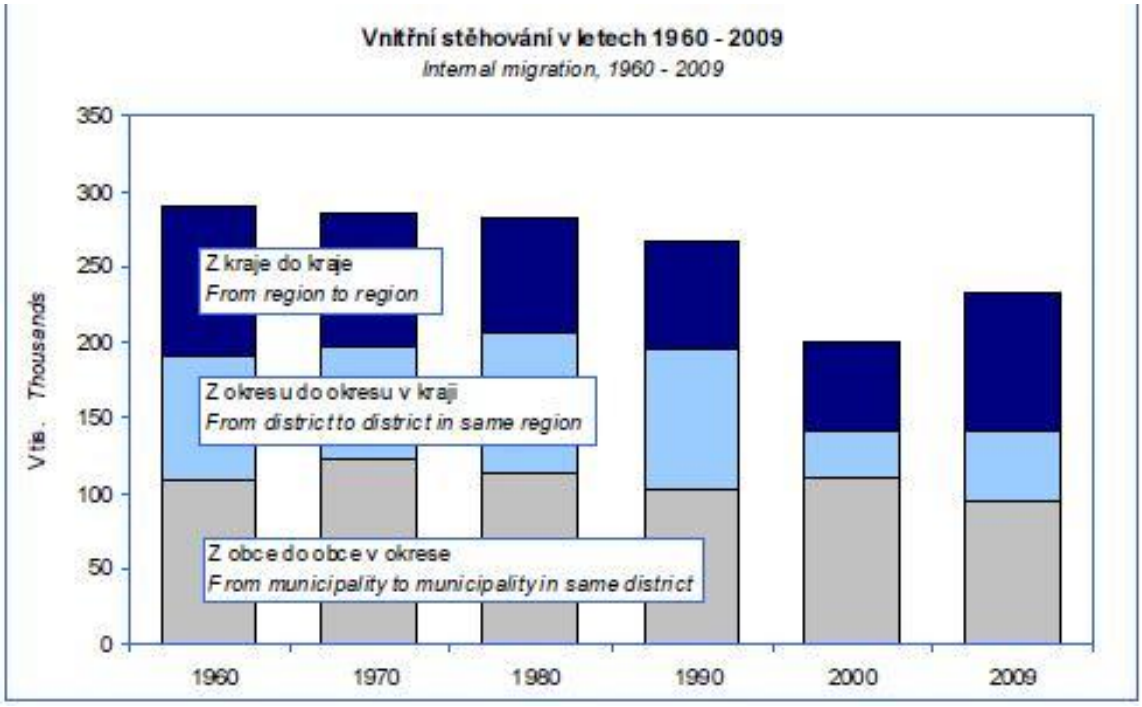


Obr. 7. Meziroční inflace (Kurzy cz, ©2000-2012)

6.1.3 Sociálně-kulturní faktory

Lidé se stále více chtějí vzdělávat a zvyšovat svou kvalifikaci, znalosti a odbornost. Díky tomu je pořád větší a větší zájem o různé rekvalifikační kurzy, univerzity třetího věku, semináře pro získání lepší práce, adaptability, motivace a jiné. Trend po vzdělání je kladný faktor sociálně-kulturního prostředí pro společnost Valero, s. r. o. Mimo to je pozitivní i snaha po lepším životním stylu a životním prostředí. Lidé a organizace mají zájem a vyhledávají různé společenské a kulturní akce, zvyšují si tím obzory a u firem i image.

Podstatným faktorem může být i pohyb obyvatelstva v rámci ČR, aby společnost věděla do jakých krajů a oblastí by měla soustředit zprostředkování svých služeb. Největší přírůstek obyvatel, jak přistěhovaných, tak i narozených, je v Praze, ve Středních Čechách a na Jihovýchodě. Oproti tomu nejmenší přírůstek je v Moravskoslezském kraji, na Střední Moravě a na Severovýchodě republiky. Pokud se kraje nezačnou touto tématikou pořádně zabývat, bude trend stěhování za prací do lukrativnějších míst v rámci České republiky pokračovat. (Český statistický úřad, ©2012)



Obr. 8. Vnitřní stěhování obyvatel v letech 1960- 2009 (Český statistický úřad, ©2012)

6.1.4 Technologické faktory

Novými trendy v technologii týkající se oblasti vzdělávání jsou vestavěné panely s LCD obrazovkami s LED technologií, ozvučení ovládané dotykem, nejmodernější počítače, mikrofony, pořízení zvukových záznamů v cizích jazycích Všechna technika slouží k připravení seminářů a kongresů na míru. Avšak není ještě ve všech školících prostorech k dispozici a hlavně je za vysokou cenu.

Tab. 1. Výhody a nevýhody plynoucí z PEST analýzy (vlastní zpracování)

Výhody	Nevýhody
P - klesající sazba daně z příjmu právnických osob.	**P** - zvýšení sazby DPH z 10 % na 14 %, legislativa.
E - nezaměstnanost v rámci odborných kurzů z dotací EU.	**E** - nezaměstnanost z hlediska nedostatků financí na společenské události, inflace.
S - touha po vzdělání a kulturních zážitcích.	**S** - nízký přírůstek obyvatel v Moravskoslezském kraji.
T - prostory s moderní technikou.	**T** - vysoká cena techniky.

6.2 Analýza mezoprostředí = Bostonská matice BCG

Z důvodu nemožnosti zveřejňovat některé interní informace, byla vytvořena Bostonská matice BCG na základě domluvy a schválení vedením společnosti. Služby zařazené do jednotlivých částí matice BCG, které společnost Valero, s. r. o. poskytuje, jsou zobrazeny v níže uvedené tabulce č. 2. Z analýzy je zřejmé, že firma nemá žádné produkty, které by se řadily do skupiny „Bídní psi“, jelikož před vstupem na trh provedl management společnosti důkladné šetření a vyhledal požadavky a přání cílového trhu. Prvotním cílem bylo poskytovat doplňkové služby při školeních financovaných z fondu EU, která jsou v kategorii „Peněžní krávy“. Přinášejí společnosti největší zisk a vyžadují minimální náklady na rozvoj a inovace.

Jelikož chtěla firma rozšířit sortiment svých poskytovaných služeb, začala se postupně zúčastňovat výběrových řízení na různá školení, semináře, kongresy mimo ESF fondy. Proto jsou tyto typy akcí zahrnuty do skupiny „Hvězdy“. Služby přinášejí Kongresparku již skoro 20 % zisku. Společnost by se měla na tyto události více soustředit, protože se blíží konec dotací. Dále do této skupiny patří zajišťování teambuildingů, které slouží k utužování pracovního kolektivu.

Poslední úrovní jsou „Otazníky“. Zde se Kongrespark teprve vyvíjí. Poprvé v prosinci 2011 padlo rozhodnutí nabídnout klientům zrealizování vánočních večírků dle jejich představ a uspořádat pro ně i ples. Dle kladných reakcí se jedná o skupinu, která se bude rozvíjet a která možná časem přejde do kategorie „Hvězdy“.

Tab. 2. Zařazení služeb společnosti Valero, s. r. o. do matice BCG (vlastní zpracování)

KONGRESPARK	**Vysoký tržní podíl**	**Nízký tržní podíl**
Vysoká míra růstu	HVĚZDY = školení, semináře, kongresy mimo ESF + teambuilding	OTAZNÍKY = ples, vánoční večírek
Nízká míra růstu	DOJNÉ KRÁVY = semináře, školení v rámci ESF	BÍNDÍ PSI = žádná služba poskytována Kongresparkem

6.3 Analýza mezoprostředí = Matice GE

Služby nabízené a poskytované společností Valero, s. r. o. byly rozděleny taktéž na základě domluvy a schválení vedením společnosti do třech skupin. Skupinu A představují služby přinášející nejvyšší zisk Kongresparku a jsou to semináře a školení financována z fondu Evropské unie. Druhou, tedy skupinu B, zastupují školení, semináře, kongresy, které nejsou hrazeny z ESF. Patří sem i teambuildingy. Poslední skupina C zahrnuje plesy a vánoční večírky. Všechny tři úrovně byly podrobeny výpočtu jak ze strany atraktivity podnikání, tak ze strany konkurenční síly. Byla jim dána stejná kritéria, vycházející ze zkušeností společnosti Valero, s. r. o. na trhu v oblasti jmenovaných služeb. Kritériím váhy a hodnocení. Nakonec došlo k vynásobení parametrů váhy a hodnocení. Po sečtení všech součinů došlo k zařazení do matice GE. Služby A jsou zobrazeny v poli s vysokou atraktivitou podnikání a se silnou konkurenční sílou, služby B jsou umístěny v poli se střední atraktivitou podnikání a konkurenční sílou a služby C jsou k nalezení v poli se střední atraktivitou podnikání a slabou konkurenční sílou.

Služba A (semináře, školení financované z ESF)

Tab. 3. Výpočet atraktivity podnikání služeb ve skupině A (vlastní zpracování)

Atraktivita podnikání	Váha	Hodnocení (1-5)	Součin
Velikost trhu	0,30	5	0,80
Tempo růstu	0,10	4	0,40
Typ konkurence	0,20	4	0,80
Průměrná míra zisku	0,20	4	0,80
Náročnost a dostupnost vstupů	0,20	4	0,80
Součet	**1,00**	**x**	**3,60**

Tab. 4. Výpočet konkurenční síly služeb ve skupině A (vlastní zpracování)

Konkurenční síla	Váha	Hodnocení (1-5)	Součin
Podíl na trhu	0,20	5	1,00
Efektivnost marketingové komunikace	0,20	4	0,80
Postavení v kvalitě, značce a marketingu	0,20	5	1,00
Úroveň managementu	0,25	4	1,00
Průměrné náklady	0,15	4	0,60
Součet	**1,00**	**x**	**4,40**

Služba B (školení, semináře, kongresy mimo ESF + teambuilding)

Tab. 5. Výpočet atraktivity podnikání služeb ve skupině B (vlastní zpracování)

Atraktivita podnikání	Váha	Hodnocení (1-5)	Součin
Velikost trhu	0,15	4	0,60
Tempo růstu	0,20	3	0,60
Typ konkurence	0,20	2	0,40
Průměrná míra zisku	0,15	2	0,30
Náročnost a dostupnost vstupů	0,30	3	0,90
Součet	**1,00**	**x**	**2,80**

Tab. 6. Výpočet konkurenční síly služeb ve skupině B (vlastní zpracování)

Konkurenční síla	Váha	Hodnocení (1-5)	Součin
Podíl na trhu	0,15	3	0,45
Efektivnost marketingové komunikace	0,20	3	0,60
Postavení v kvalitě, značce a marketingu	0,15	3	0,45
Úroveň managementu	0,30	3	0,90
Průměrné náklady	0,20	2	0,40
Součet	**1,00**	**x**	**2,80**

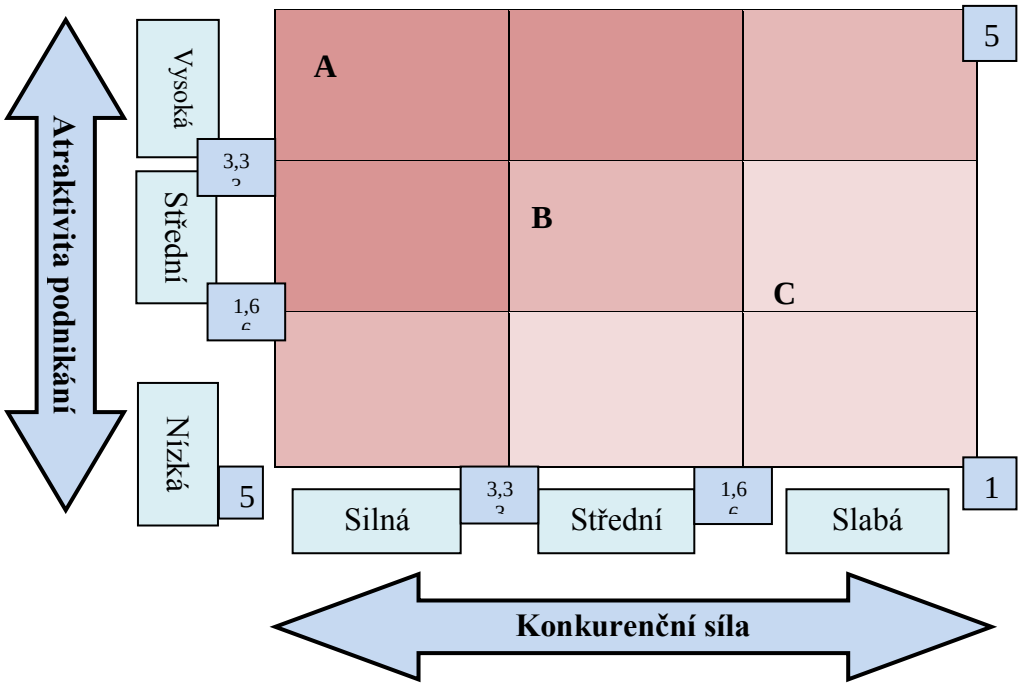
Služba C (plesy, vánoční večírky)

Tab. 7. Výpočet atraktivity podnikání služeb ve skupině C (vlastní zpracování)

Atraktivita podnikání	Váha	Hodnocení (1-5)	Součin
Velikost trhu	0,10	1	0,10
Tempo růstu	0,20	2	0,40
Typ konkurence	0,25	3	0,75
Průměrná míra zisku	0,15	2	0,30
Náročnost a dostupnost vstupů	0,30	1	0,30
Součet	**1,00**	**x**	**1,85**

Tab. 8. Výpočet konkurenční síly služeb ve skupině C (vlastní zpracování)

Konkurenční síla	Váha	Hodnocení (1-5)	Součin
Podíl na trhu	0,10	2	0,20
Efektivnost marketingové komunikace	0,20	2	0,40
Postavení v kvalitě, značce a marketingu	0,15	1	0,15
Úroveň managementu	0,25	2	0,50
Průměrné náklady	0,30	1	0,30
Součet	**1,00**	**x**	**1,55**



Obr. 9 Zařazení služeb společnosti Valero, s. r. o. do matice GE (vlastní zpracování)

6.4 Analýza mezoprostředí = Porterova pětifaktorová analýza

Analýza konkurence provedená na základě Porterova modelu pěti konkurenčních sil se skládá z již existující konkurence v odvětví, potenciálního vstupu nové konkurence, dále je to vyjednávací síla odběratelů a dodavatelů a poslední oblastí jsou substituční produkty.

6.4.1 Existující konkurence

Společností podnikajících v oblasti ubytování a nabídky hotelů různých kategorií je mnoho. Služby, jako jsou semináře, školení, organizace večírků, teambuildingů a jiných podobných akcí, se účastní menšího konkurenčního boje, ale stále zde konkurence figuruje ve vysoké míře. Posledním okruhem služeb potýkajícím se s existujícími konkurenčními firmami, ale však nejmenší ze všech jmenovaných, jsou doplňkové služby při školení z fondu EU. Nedá se říci tedy, že by měl Kongrespark monopol a že by se vyhnul soutěžení v oboru. Nejprve byla konkurence rozdělena a následně srovnána v tabulce č. 9.

Konkurenci působící na společnost Valero, s. r. o. lze rozdělit:

1. **samotné hotely a restaurace** - lákají zákazníky na „last minute“ pobyty, množstevní slevy (při pobytu více nocí nižší cena než při pobytu za jednu noc), výhoda pro zákazníky je přímé oslovení, bez prostředníků, které je levnější. Největší konkurencí jsou však v případě jejich přihlášení do výběrového řízení na konání jednorázových velkých akcí, jako jsou benefiční plesy, lékařské kongresy a jiné, anebo se mohou taktéž přihlásit do výběrových řízení vyhlášených na doplňkové služby při školení, která jsou čerpána z fondu EU. V této oblasti bývají tito dodavatelé, jako je například Mlýnhotel a Top hotel Praha, často úspěšní. Silnou stránkou jsou jejich náklady. Tím, že komunikují přímo s klientem, neexistuje prostředník, se mohou dostat na částky se zachováním zisku, na které se nemůže Kongrespark nikdy dostat. Slabostí je nemožnost individuálního přístupu, pro hotely je to zákazník jako každý jiný, další slabou stránkou je nedostatek času na připravení nabídky, v mnoha případech nemají k dispozici ani žádného manažera nabídky, většinou tuto činnost provádí provozní.

2. **internetové servery** - těchto serverů je na internetu mnoho, příkladem je ubytovni.cz, pampeliška.cz, booking.com, hotely.cz a spousta dalších. Tito poskytovatelé nabízejí návštěvníkům dané stránky rychlé informace k požadovanému hotelu či určitému pobytu. Může se jednat jak o vyhledání hotelu, nutný k přespání při pracovní cestě, tak i k dlouhodobějšímu pobytu, balíčky pro dva, či wellness balíčky. Pro klienty to znamená výhodu v rychlosti nalezení, ušetření prostředků a času. Zde opět velmi nízké náklady, avšak chybí osobní přístup, který je vyžadován velmi často klienty.

3. **společnosti pořádající akce mimo ESF** - jsou tím myšleny semináře, školení, kongresy, večírky a jiné akce, které nejsou hrazeny z fondu EU. Bývají vypisované různé výběrové řízení na kongresy a velká sympozia, plesy, prezentační akce pro zahraniční hosty, mezi kritéria většinou patří cena, kvalita, umístění, blízkost MHD, reference na nabízený prostor. Příkladem je společnost Easy Day, Lemon Production a Gemare Agency. Dobře znají svůj segment, nabízejí mu individuální přístup, vytváří akce na míru svým zákazníkům, mají dostatek času a vlastní vyškolený personál. Slabostí bývají náklady. Jsou prostředníci, vždy si k nákladům za najatý prostor musí přičíst svůj zisk a tím navýší cenu zákazníkovi.

4. **specializované firmy na školení z ESF** - jsou to firmy, které realizují buď celé školení anebo jen jako Valero, s. r. o. doplňkové služby, které představují vyhledání a zajištění prostoru, nejčastěji to bývá salonek v hotelu, s technickým zabezpečením, občerstvení pro účastníky a v případě dvoudenního školení je to i ubytování. Společnosti se hlásí do konkurzů a zasílají své nabídky služeb. Hlavní konkurencí Kongresparku je společnost Ottima, IJP vzdělávací agentura, Unni Trading a Česká cesta. Silné a slabé stránky jsou podobné jako u předchozí skupiny firem. Zde je však nutné brát v potaz i výherní ceny, které jsou dány rozpočtem EU a které nesmí být nikdy překročeny.

Společnost Valero s. r. o. je sice na trhu krátkou dobu, ale svým klientům nabízí širokou škálu hotelů, penzionů, cateringových společností a hlavně sortiment služeb. Tím, že je schopna se přizpůsobit přáním a požadavkům svých zákazníků, dokáže připravit akci na míru, zatím úspěšně posiluje své místo na trhu. V tabulce č. 9 je kritické srovnání s uvedenými konkurenty. Tabulka obsahuje faktory úspěchu jednotlivých dodavatelů, z každé skupiny vybrán jeden. Hodnocení bylo provedeno dle pozorování v systému bodování 1 - 5, z toho 1 je nejslabší a 5 je nejvyšší výkon. Nejslabší stránkou společnosti Valero, s. r. o. jsou náklady, reklama a segment. Celkově lze říci, že existující konkurence má velkou sílu působení.

Tab. 9. Srovnávací analýza s konkurencí (vlastní zpracování)

	Celkový trh		Konkurence				
Kritické faktory	**2012 (%)**	**2013 (%)**	**Top ho-tel**	**Booking.com**	**Easy Day**	**Unni Tra-ding**	**Valero**
Kvalifikace pracovníků	15	17	3	2	5	5	5
Kvalita služeb	15	16	4	3	3	4	4
Uspokojení klientů	12	12	3	3	4	3	4
Náklady	15	10	4	5	3	3	3
Segment trhu	8	10	3	4	4	4	3
Individuální přístup	13	13	3	2	4	4	5
Způsob objednává-ní	12	12	4	4	4	4	4
Reklama	10	10	4	3	3	3	3
Celkem	100	100	28	26	30	30	31
Průměr	x	x	3,5	3,25	3,75	3,75	3,87

6.4.2 Vstup nových konkurentů

Obor, ve kterém Kongrespark pracuje, je stále populárnější, takže vstup nové a nové konkurence je vysoce pravděpodobné. Vyplývá to nejen z oblíbenosti školení financovaných Evropskou unií, ale také z moderního způsobu vedení lidí. Společnosti chtějí kvalifikovanější a odbornější zaměstnance, a když toho mohou využít v rámci dotací, je to pro ně ještě výhodnější a ekonomičtější.

Dalším trendem je upevňování mezilidských vztahů na pracovišti. Když budou zaměstnanci společnosti k sobě přátelští a budou si více pomáhat a radit, vytvoří zdravou atmosféru na pracovišti, bude mít společnost větší zisky. Motivací mohou být realizované outdoory na různá témata s různou náročností, anebo vánoční večírky se zábavným programem.

Všechny tyto služby jsou velkým lákadlem pro vstup nových firem na trh, protože zákazníci jsou někdy i ochotni připlatit, jedná-li se o společnost, jež investuje do svých lidí, tedy do lidských zdrojů. Síla působení je zde opět vysoká.

6.4.3 Vyjednávací síla odběratelů

Klienty společnosti Valero, s. r. o. lze rozdělit na ty, kteří čerpají finance pro svá školení z dotací Evropské unie, představují tzv. skupinu A, protože přinášejí z celkového portfolia služeb 70 % příjmů a jsou v současné době nejdůležitější pro Kongrespark, dále klienty, kteří si zvolí Kongrespark buď na základě vyhledání na internetu, dobrých doporučení či dle výběrového řízení. Tyto zákazníky řadíme do skupiny B, představují 20 % příjmů z celkového portfolia služeb. Poslední skupina C jsou jednorázové akce týkající se ubytování a občerstvení, tvoří maximálně 10 % příjmů.

Rozdíl mezi nimi je v tom, že podmínky na doplňkové služby u školení hrazených z fondu EU jsou jasně dány projektem a rozpočtem v něm zahrnutým. Stanovené požadavky nelze obejít, vynechat či razantně měnit. Jediné co lze upravit a zvolit je místo školení. Každý zákazník vždy obdrží nabídku hotelů, která odpovídá výherním cenám, tzn. maximální ceně za pronájem salonku, občerstvení a ubytování. V nabídce jsou zahrnuty potřebné informace, které nejprve seznámí čtenáře ze společností, se zkušenostmi s pořádáním seminářů, školících kurzů a kongresů, s referencemi, s webovými stránkami, s objednávkovým systémem a poté následuje kapitola věnující se konkrétním možným hotelům či prostor ke školení vybraných na míru každému klientovi. Část věnována prostorům určeným ke školení obsahuje všeobecné údaje, jako jsou služby hotelu, poloha, dostupnost včetně mapky, okolí, kulturní a turistické možnosti a jiné. Nejdůležitější je však popis salonků a technického zabezpečení. Velikost, osvětlení, uzavřenost a možné ozvučení jsou kritéria, která se hodnotí při výběrových řízení tohoto typu školení. Je proto nutné zvolit prostory, které odpovídají projektu. Kongrespark může ovlivnit nabídkou atraktivního hotelu s dobrou dostupností, mírou luxusu, dobrého občerstvení a ubytování. Všechny informace jsou doplněny.

Náročnější na služby je druhá a třetí skupina klientů společnosti Valero, s. r. o. V tomto případě musí nabídky odpovídat nárokům objednavatele, ne projektu či nařízení EU. Kongrespark se snaží získat od klientů co nejvíce podrobností o chystané události, aby mohl připravit individuální plán realizace a výběr vhodných prostor pro konání akce. Nejprve se vytipují místa, potřebná technika, v případě zahraničních kongresů je to i překladatelská technika, dále se vytváří skladba občerstvení a pokojů, poté se sestavuje program, pokud je vyžadován, zajišťují se hostesky, moderátoři a technici.

Důležitou roli zde hraje komunikace a naslouchání přání objednatele. Vyjednávací silou bývá většinou cena, kvalita a přístup.

Pokud si firmy přejí, aby se klienti vraceli a využívali jejich služeb, musí o své zákazníky dobře pečovat, ani Kongrespark není výjimkou. Vyjednávací síla odběratelů představuje vysokou intenzitu působení.

6.4.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Mezi dodavatele Kongresparku patří hotelová a restaurační zařízení, cateringové společnosti, soukromé penziony a kongresová centra. Skoro se všemi je uzavřená rámcová smlouva o spolupráci, kde jsou zakotveny podmínky spolupráce a určité cenové výhody a slevy. Vyjednávací síla je oboustranná. Společnost Valero, s. r. o. své dodavatele umisťuje na webové stránky a doporučuje svým klientům a ti zase nabízejí pro Kongrespark výhodnější podmínky obchodu. Nejedná se jen o různé provize či slevy, ale možnosti platby na fakturu bez zálohových plateb předem, posunutí data splatnosti, přidání balíčků navíc pro klienty, může to být také rychlé jednání při nečekaných událostí, jako je zapomenutí potřebné techniky ke školení, tu hotel vypůjčí, nebo nedovezená skripta hotel vytiskne a jiné. Klíčová je opět komunikace, přístup, vstřícnost, avšak i četnost akcí, rychlost a flexibilita dodavatele a jiná důležitá kritéria k úspěšné vzájemné spolupráce.

I své dodavatele dělí společnost Valero, s. r. o. do tří skupin. Skupinu A prezentují stálí dodavatelé, tedy hotely, restaurace a cateringové společnosti, jež jsou využíváni ke školení dotovaných z fondu EU. Dodavatelé, s nimiž je spolupráce dlouhodobá a je na ně dobré spolehnutí. Skupinu B zastupují dodavatelé, po kterých realizátoři sahají, pokud některým klientům nevyhovují stávající. Většinou to bývá u individuálních událostí. I s nimi jsou uzavírány rámcové smlouvy. V poslední skupině C jsou zahrnuty penziony, které nejvíce slouží k ubytování lektorů školících společností, zaměstnanců společnosti při služebních cestách, či objednávkám přes webové stránky.

Celkově se dá říci, že dodavatelé mají nízkou intenzitu působení, i když se občas najde ten, se kterým je horší domluva, avšak vždy se situace určitým způsobem vyřeší.

6.4.5 Hrozba substitutů

Vzhledem k tomu, že Teambuilding zaměřený na venkovní aktivity lze uspořádat jen v místech k nim určeným, kongres pro 300 osob vyžaduje velký prostor a nároky na foaye s rautem, šatnu a toaletu, existuje jediná varianta substitutu a tím je případ, kdy se společnost rozhodne, že místo školení v hotelu využije svých vlastních prostor. I tak se na Kongrespark většinou obrátí a objedná si občerstvení. Tato situace nastává ve výjimečných případech a u firem, které jsou obrovské a které mají svá školicí střediska určená k různým kurzům. Většinou jsou to salonky či učebny pro 10 - 30 osob. Hrozba substitutů je nízká.

6.4.6 Prezentace výsledků Porterova modelu

Tabulka uvedená níže zachycuje sílu působení jednotlivých částí Porterova pětifaktorového modelu na společnost Valero, s. r. o. Největší intenzitu působení na poskytované služby mají existující konkurenti a hrozba vstupu nových konkurentů, kteří mohou nabídnout více služeb nebo možný nadstandard za lepších podmínek a tím přilákat a přetáhnout stávající či potencionální klienty. Hned za těmito dvěma částmi je vyjednávací síla odběratelů. Nejnižší intenzitu působení zastupuje hrozba substitutů. Vyjednávací síla dodavatelů je individuální, ale spíše se blíží v Porterově modelu do části s nízkým vlivem.

Tab. 10. Zhodnocení Porterovy pětifaktorové analýzy (vlastní zpracování)

Části analýzy	Vysoká intenzita působení	Nízká intenzita působení
Existující konkurence	x	
Vstup nové konkurence	x	
Vyjednávací síla odběratelů	x	
Vyjednávací síla dodavatelů		x
Hrozba substitutů		x

6.5 Analýza mikroprostředí

Společnost Valero, s. r. o. si zakládá na dobrých vztazích se svými dodavateli a se svými klienty. Zaměstnanci vědí, že správná a zdravá komunikace je základ pro úspěšné vyjednávání a taktéž mají na paměti, že oni vytváří spolu s nabízenými službami image společnosti. Na veřejnost chce Kongrespark působit jako konkurence schopná, zdravá a čestná společnost, která se řídí obchodními podmínkami a pravidly.

Hlavní osobou, která rozhoduje o marketingu společnosti je vedoucí oddělení. V případě nutnosti vyřešení situace v oblasti marketingu například text webových stránek, vizitky, návrh brožur a jiné, je určena vedoucím osoba, která se o daný úkol postará. Vedoucí oddělení je i osoba, která má pravomoc sestavovat rozpočet na marketingový mix. Většinou to bývá procento ze zisku.

Marketing v Kongresparku není na špatné úrovni, ale taktéž se nedá říci, že by nebyl potřeba jeho rozvoj. Společnost by potřebovala samostatného pracovníka, který by se marketingovým činnostem firmy věnoval na plno. Přesně tak, jak se stará o webové stránky manažerka nabídek, ty jsou ve velmi dobrém stavu, by se odpovědná osoba mohla starat o marketing společnosti.

6.5.1 Produkt, lidé a procesy

Produktem společnosti Valero, s. r. o. je služba poskytována zákazníkovi ve formě uspořádání školení, semináře, kongresu, teambuildingu, večírku či jiné akci dle přání klientů. Kongrespark si zakládá na kvalitě poskytovaných služeb, proto vždy zjišťují realizátoři co nejvíce potřebných informací. Služba musí splňovat požadavky, které jsou na ní kladené. Společnost neustále zlepšuje, inovuje a zvyšuje sortiment nabízených služeb. Využívá k tomu nejrůznější dodavatele. Ke zkvalitnění služeb shromažďuje zpětné vazby, dělá průzkumy a přizpůsobuje se trendům.

Zaměstnanci společnosti Valero, s. r. o. jsou kvalifikovaní a odborně znalí o poskytovaných službách. Vědí, že na nich záleží při realizaci eventů. Při kontaktu se zákazníkem postupují dle filozofie společnosti. Mají za sebou různé rozšiřující kurzy potřebné k jejich práci. Jsou usměvaví, komunikativní a vstřícní.

Klienti Kongresparku si nemohou stěžovat na časové prodlevy. Poptávky jsou řešeny ve většině případů okamžitě. Ihned po obdržení požadavku kontaktují dodavatele a domlouvají s ním potřebné. V případě, že jim nemůže být vyhověno s prostorem, jsou jim navrhovány jiné alternativy. Zákazník vždy získá všechny potřebné informace, nedochází k žádnému klamání. Realizátoři naslouchají přáním klientům a snaží se jim co nejvíce vyhovět.

6.5.2 Cena

Cena je ukazatelem kvality. U školení dotovaných z fondu EU jsou částky jasně dané, avšak u rozvíjející služby orientované na klienty mimo ESF se dá s cenou operovat. Klienti vyžadující luxus a kvalitu si rádi za lepší prostory určené například ke kongresům připlatí. Těmto zákazníkům jsou nabízeny exkluzivní prostory určené ke kongresům. Jsou však i tací, kteří si dají cenový strop. V tomto případě jsou vyhledáváni dodavatelé, kteří jsou schopni za určitou částku nabídnout co nejvíce. Ceny jsou tedy určovány dle individuálních potřeb klientů.

6.5.3 Distribuce

U služeb nabízejících společností Valero, s. r. o. je distribuce jasná. Využívají se hotely, cateringové společnosti, restaurační zařízení a relaxační centra. Klienti vyžadují prostory ke školení, ubytování v hotelích, občerstvení v hotelích, v restauracích či přímo na firmě, pokud se školení koná u nich, dále jsou to místa k uspořádání teambuilidingů. Hotely nabízejí a zprostředkovávají i další služby vyžadované zákazníky a těmi mohou být masáže, sauna, wellness, bowling a jiné. Kongrespark navíc nabízí i zajištění dopravy do místa realizace služby.

6.5.4 Propagace

Propagace společnosti Valero, s. r. o. je založena hlavě na internetové stránky www kongrespark.cz. Tyto stránky představují pro klienty s připojením k internetu nejsnazší možnou komunikaci. Stránky jsou uživatelsky přátelské a přehledné, každý může nalézt a zvolit to, co hledá, co vyhovuje jeho přáním a požadavkům. Je zde uvedena podrobně včetně fotografií a popisu síť hotelů, penzionů, restaurací, dále služby, které poskytuje společnost, jedná se hlavně o školení, semináře, outdoory, kongresy, reprezentační akce a jiné aktivity. Návštěvníci naleznou doporučení na hostinské zařízení, údaje o společnosti, kontakt a reference. Klíčová je možnost objednání zvoleného hotelu přímo na webu společnosti vyplněním jednoduchého formuláře. Klient si zvolí hotel a klikne na OBJEDNAT, vyjede mu formulář, kde vyplní důležité informace týkající se termínu, požadavků na sál, občerstvení, ubytování, techniky a dalších. Užitečným je filtr, kam vkládají zákazníci své nároky na zařízení, jako jsou například cena, kapacita, kraj, okres, město, hvězdičky a služby hotelu. U každého objektu jsou uvedeny potřebné informace týkající se kapacity, cen, hodno-

cení, souřadnice GPS a mapa, nechybí ani fotografie interiéru a exteriéru. (Kongrespark, ©2011)

Dále jsou vytištěny v barvách Kongresparku brožury, které jsou rozdávány při obchodních schůzkách. Brožury obsahují všechny informace o společnosti Valero, s. r. o. o službách, které nabízí. Obsahují mapu, seznam hotelů a reference.

Mezi prvky propagace ještě patří občasné zasílání stávajícím klientům aktuálních nabídek. Na jaře, v létě a na podzim se nabídky týkají teambuildingů a outdoorových atrakcí. V období Vánoc 2011 to byla nabídka uspořádání vánočních večírků.

Obr. 10. Logo společnosti (interní zdroj)

6.5.5 Materiální prostředí

Svým zákazníkům se snaží Kongrespark nákup služeb, co nejvíce ulehčit a zpříjemnit. Takže buď navštěvuje své klienty, nebo s nimi telefonuje anebo se s nimi schází v sídle společnosti Valero, s. r. o. Pracovníci jsou a musí být vždy slušně oblečeni, aby působili profesionálním dojmem. Klient musí z každé schůzky odcházet s pocitem, že si ho Kongrespark váží a že mu bude vyhověno dle jeho přání. Prostředí společnosti působí klidným a důvěryhodným dojmem. Místnosti jsou prosvětleny a neobtěžují žádnou hlučnou a agresivní hudbou.

Zhodnocení nástrojů marketingového mixu

Níže uvedená tabulka č. 11 zhodnocuje prvky marketingového mixu a jejich současný stav vyjádřený v procentech. Dále je určeno pořadí, podle kterého dojde k nápravě a zlepšení. V nejhorším stavu je propagace a následuje ji cena, ta je z důvodu stanovení fondem EU.

Tab. 11. Zhodnocení nástrojů marketingového mixu (vlastní zpracování)

Nástroj marketingového mixu	Vyhovující stav v %						Pořadí nápravy
	50	60	70	80	90	100	
Produkt	X	-	-	-	-	-	5.
Lidé	-	-	X	-	-	-	3.
Procesy	-	-	X	-	-	-	3.
Cena	-	-	-	X	-	-	2.
Distribuce	-	X	-	-	-	-	4.
Propagace	-	-	-	-	X	-	1.
Materiální prostředí	-	-	-	-	-	-	3.

6.6 Dotazníkové šetření

Pro zjištění informací byla použita metoda kvantitativní formou dotazníku, jež obsahoval otevřené otázky, kde se mohli respondenti rozepsat, a otázky uzavřené, kde jim byly nabídnuty možné varianty. Za pomocí chí-kvadrátu a Pearsonova kontingenčního koeficientu došlo k analýze zjištěných informací.

Šetření zaměřené na kongresové služby a společenské události se zúčastnilo 90 % dotázaných prostřednictvím e-mailu. Vrátilo se 90 vyplněných dotazníků ze 100 odeslaných. Dotazníky byly rozeslány nejprve stávajícím klientům a poté potencionálním zákazníkům. Cílem šetření bylo zjištění pohledu a účasti na jmenovaných akcí, kritéria a podmínky pro uspořádání události.

Nejprve byl stanoven cíl, který byl dosažen, protože díky dotazníkům bylo zjištěno, že všichni, jenž se šetření zúčastnili, považují pořádání společenských akcí a akcí pro zaměstnance za efektivní a prospěšné, čímž se potvrdila hypotéza č. 1. Po stanovení cílu byl vytvořen krátký dotazník obsahující 8 rozvíjejících otázek, jako primární zdroj informací. Dotazník a grafické zobrazení všech odpovědí se nachází v příloze č. I a II.

V rámci dotazníkového šetření byly stanoveny níže uvedené hypotézy:

- Hypotéza č. 1 - Více jak 80 % respondentů považuje společenské události a události pro své zaměstnance za užitečné a prospěšné,
- Hypotéza č. 2 - 55 % respondentů pořádá semináře, školení a tembuildingové aktivity pro své zaměstnance,
- Hypotéza č. 3 - Cena a kvalita jsou dle respondentů rozhodujícími faktory při rozhodnutí o uspořádání jakékoliv akce.

Zhodnocení hypotéz:

- Hypotéza č. 1 - Všichni respondenti odpověděli, že jsou pro jejich organizace prospěšné a efektivní společenské akce a akce pro zaměstnance, tudíž hypotéza byla potvrzena,
- Hypotéza č. 2 - Pouze 40 % dotazovaných pořádá semináře, školení a aktivity pro své zaměstnance a 60 % nikdy. Hypotéza byla šetřením vyvrácena.
- Hypotéza č. 3 - Na ceně a kvalitě se shodlo 55 respondentů, 15 zvolilo cenu, kvalitu a reference, 8 vybralo cenu a zbývající možnosti byly do 5 jako rozhodující faktor pro uspořádání jakékoliv akce. Hypotéza byla potvrzena.

Zhodnocení nejdůležitějších výsledků:

Pouze 39 % zástupců dotazovaných firem se účastní akcí typu kongresy, plesy, rauty, workshopy a jiných akcí s pravidelností maximálně 2x ročně. Necelých 50 % organizací, které se zúčastnili šetření, nikdy neuspřádala žádnou akci, protikladem bylo 47 %, které akce pořádají a velmi často.

Z následující tabulky je zřejmé, že 36 dotazovaných, co odpovědělo, že pořádá pro své zaměstnance teambuildingy, školení, semináře a večírky, využívá k realizaci jmenovaných akcí osvědčené agentury, nejvíce pak firmy střední velikosti. Druhou nejčastější odpovědí je vlastní marketingové oddělení.

Tab. 12. Kombinační tabulka zvolení organizátora eventu (vlastní zpracování)

Velikost firmy	**Organizátor akce**				**Součty n_i**
	Osvědčená agentura	**Výběrové řízení**	**Marketingové oddělení**	**Speciální tým, či osoba**	
Malá	6	1	0	1	8
Střední	14	1	2	1	18
Velká	5	1	4	0	10
Součty n_j	25	3	6	2	36

Tab. 13. Hypotetické četnosti u volby organizátora (vlastní zpracování)

Velikost firmy	Organizátor akce				Součty n_i
	Osvědčená agentura	Výběrové řízení	Marketingové oddělení	Speciální tým, či osoba	
Malá	5,50	1,08	0	1,42	8
Střední	14,38	0,8	2,24	0,58	18
Velká	5,12	1,12	3,76	0	10
Součty n_j	25	3	6	2	36

Tab. 14. Výpočet charakteristiky x^2 (vlastní zpracování)

n_{ij}	n_{ij}^*	$n_{ij} - n_{ij}^*$	$(n_{ij} - n_{ij}^*)^2$	$(n_{ij} - n_{ij}^*)^2 / n_{ij}^*$
6	5,50	0,50	0,25	0,05
1	1,08	-0,08	0,0064	0,006
0	0	0	0	0
1	1,42	-0,42	0,1764	0,124
14	14,38	-0,38	0,1444	0,01
1	0,8	0,20	0,04	0,05
2	2,24	-0,24	0,0576	0,026
1	0,58	0,42	0,1764	0,304
5	5,12	-0,12	0,0144	0,001
1	1,12	-0,12	0,0144	0,012
4	3,76	0,24	0,0576	0,015
0	0	0	0	0
Σ				**0,598**

Pearsonův kontingenční koeficient byl využit pro zjištění, zda se jedná o slabou či silnou závislost.

$$P = \sqrt{\frac{x^2}{x^2+n}} \; ; \; P \in \langle 0; 1) \text{ (Euromise, 1999)}$$

$$P = \sqrt{\frac{0,598}{0,598+ 36}} = 0,127$$

V tomto případě se jedná o nezávislou veličinu, jelikož se hodnota přibližuje k nule.

6.7 Závěry analýz

Před provedením SWOT analýzy budou shrnuty již výsledky z již vytvořených analýz. Z PEST analýzy je zřejmé, že mezi výhody patří snižování sazby daně z příjmu právnických osob, nezaměstnanost z hlediska vzdělávání financovaného z fondu EU, chuť občanů se sebevzdělávat a práce s nejmodernější technikou. Do nevýhod se řadí zvyšování DPH

z 10 % na 14 %, nezaměstnanost a inflace jako překážka pro akce mimo ESF, snižování počtu obyvatel v Moravskoslezském kraji a vysoká cena za moderní technologii.

V matici BCG došlo k rozdělení služeb společnosti Valero, s. r. o. na „Otazníky“, kam byly zařazeny plesy a vánoční večírky, na „Hvězdy“, kam patří školení, semináře mimo ESF + teambuildingy, a na „Dojné krávy“, kde se nachází školení, semináře v rámci ESF. Skupina „Bídných psů“ nemá zastoupení.

Díky matici GE byly služby zahrnuty do polí. Skupina A se nachází v poli s vysokou atraktivitou podnikání a silnou konkurenční sílou. Tuto skupinu představují semináře dotované ESF. Služby skupiny B jsou k nalezení v poli se střední atraktivitou podnikání a střední sílou působení konkurence. Jedná se o akce mimo ESF + teambuildingy. Skupina C je zastoupena plesy a vánočními večírky a je k nalezení v poli střední atraktivitou podnikání a slabou konkurenční sílou.

Za pomocí Porterovy pětifaktorové analýzy bylo zjištěno, že vysokou intenzitu působení na Kongrespark má existující konkurence, hrozba vstupu nové konkurence a vyjednávací síla odběratelů. Nízkou intenzitu působení má vyjednávací síla dodavatelů a hrozba substitutů.

V analýze mikroprostředí byl popsán marketing společnosti Valero, s. r.o. Dále byly popsány jednotlivé prvky mixu. Zjistila se potřeba osoby, která by se o marketing firmy měla starat.

V dotazníkovém šetření se potvrdili dvě ze tří hypotéz. První potvrzená se týká domněnky, že pro dotazované firmy je efektivní a prospěšné pořádat akce společenské a pro své zaměstnance. Druhá potvrzuje cenu a kvalitu za rozhodující faktor při organizaci jakékoliv akce. Vyvrácena hypotéza tvrdila, že 55 % dotázaných firem pořádá pro své zaměstnance různá školení, semináře a aktivity. Dotazník ukázal, že se jedná pouze o 40 %.

6.8 SWOT analýza

SWOT analýza slouží každé společnosti jako účinný nástroj ke zhodnocení silných a slabých stránek a k identifikaci příležitostí a hrozeb. SWOT analýza je prvek dlouhodobého strategického plánování společnosti Valero, s. r. o.

6.8.1 Silné stránky

Silné stránky společnosti lze ovlivnit a pro firmu Valero, s. r. o. jsou to níže uvedené:

- Dobré jméno na trhu - i za svou krátkou působnost vešla společnost do povědomí klientů a potencionálních zákazníky, je to díky dlouhodobým projektům, dobrým vztahům s odběrateli a dodavateli, tak i díky neustálému zapojování se do různých výběrových řízení na různé společenské i nespolečenské události.
- Vysoké postavení u školení financovaných z fondu EU - společnost Valero, s. r. o. nabízí profesionální přístup. Za každý projekt je odpovědný realizátor, který s klientem komunikuje, předkládá mu varianty doplňkových služeb a stará se o správnou fakturaci.
- Dobře rozvíjející postavení u školení, kongresů a seminářů mimo fondy EU - nabývání zkušeností i z oblastí mimo ESF vyhráním výběrových řízení na jednorázové akce. Jedná se o akce jako je kongres pro 100 osob, dvoudenní semináře s počtem 80 účastníků, či třídenní školení s indoorem pro 30 - 50 osob.
- Kvalifikovaný a spolehlivý personál - kromě teoretického základu získaných z vysokých škol, navštěvují zaměstnanci společnosti kurzy komunikace, vyjednávání, asertivity, ale také interaktivní semináře, kde se učí jak reagovat při situacích, které mohou při jejich práci vzniknout. Dále se pro ně pořádají k utužování vzájemných vztahů teambuildingy.
- Využívání moderních technologií ke školení klientů - určití klienti, hlavně u školení mimo dotace, si potrpí a rádi si připlatí za špičkové technologie, proto jim jsou nabízeny prostory disponující s touto technikou. Může jít o LED televizory, pohybný předsednický stůl a jiná moderní technika.
- Produkty společnosti nepatří do skupiny „Bídní psi“ - vyplynulo z BCG modelu. Služby poskytované Kongresparkem byly zařazeny do skupin Otazníky, Hvězdy a Dojné krávy.
- Tematicky zaměřené webové stránky s objednávkovým systémem - v neposlední řadě jsou to i užitečné a uživatelsky přátelské webové stránky. Zde jsou uvedeny všechny potřebné informace týkající se jak společnosti, tak i prostor a služeb, které Kongrespark nabízí. Vše lze dle potřeby vyfiltrovat a prohlédnout si přiložené fotografie. V případě potřeby je uveden kontaktní e-mail a telefon.

- Rychlost při vyřizování poptávek - klient se dočká rychlého vyřízení svého požadavku.

6.8.2 Slabé stránky

Slabé stránky jsou rovněž ovlivnitelné společností. Kongrespark má následující slabé stránky:

- Nováček na trhu - i když získala společnost Valero, s. r. o. mnoho referencí, nemůže se pyšnit tradiční značkou, což může být pro některé klienty a některá výběrová řízení překážka, pokud by byla vyžadována organizace s dlouholetou zkušeností.
- Málo poboček - vzhledem k vzrůstající klientele by mohla vzniknout pobočka například na jihu Moravy a na severu Čech. Jelikož je preferován osobní kontakt, mohli by zaměstnanci Kongresparku rychleji reagovat na poptávky ze vzdálenějších částí republiky, mohli by i flexibilněji navštěvovat požadované prostory.
- Nabídka „Last minute“ zájezdů - hotely mající volné místa společnost Valero, s. r. o. často kontaktují s nabídkou levnějších pobytů, Kongrespark by tyto výhodné balíčky či zájezdy tuzemských hotelů vystavoval na svých stránkách, popřípadě nabízel stávajícím či potencionálním zákazníkům.
- Rozšíření svého personálu o lektory - tímto krokem by společnost Valero, s. r. o. zvětšila sortiment poskytovaných služeb. Prostřednictvím lektorů by nabízela kromě doplňkových služeb i možnost vzdělávání a zvýšila by si tím zisk.
- Postavení vlastního školícího prostoru - pro snížení nákladů každé organizace je mít co nejvíce vlastního kapitálů. Postavením a využíváním svého školicího střediska se ušetří náklady na pronájem salonků v hotelech či jiných poskytovatelů.

6.8.3 Příležitosti

Příležitosti představují vnější vliv, který lze ovlivnit, ale jen velmi málo. Společnost Valero, s. r. o. má tyto příležitosti:

- Rozšíření působnosti - společnost Valero, s. r. o. by mohla proniknout na zahraniční trhy. Měla by uvažovat a oslovit svou nabídkou zrealizovaní různých školení, seminářů, kongresů, ale i outdoorů, večírku a společenských událostí i zahraniční zákazníky. Rozšířit síť o hotely a cateringové společnosti sídlící za hranicemi České republiky.

- Hodnotné vztahy s dodavateli - kvalitní obchodní spolupráce na základě rámcových smluv, správné komunikaci a objednávání si služeb výhradně u vybraných dodavatelů, kteří zaplní své kapacity školením, jež jsou zprostředkované společností Valero, s. r. o.
- Doporučení a reference - klienti, kterým již skončil projekt financovaný z fondu EU, se občas obracejí na Kongrespark s poptávkou uspořádaní teambuildingu, firemního večírku či semináře. Společnosti dostává i mnoho referenčních dopisů a taktéž klienti dávají doporučení k využití služeb Kongresparku svým spřáteleným organizacím.

6.8.4 Hrozby

Hrozby se řadí do vnějších vlivů organizace. Největší hrozbou pro každou společnost, a Kongrespark není výjimkou, je stávající konkurence a její růst a hlavně vstup nové konkurence. Níže jsou uvedeny další možné hrozby:

- DPH - růstem DPH přichází Kongrespark o zisk v případě výherních cen včetně DPH na doplňkové služby. Týká se to všech asociací. Naposledy bylo DPH zvýšeno na začátku roku 2012 u snížené sazby z 10 % na 14 %.
- Převážná většina služeb poskytována klientům čerpající z dotací, které budou ukončeny v roce 2013 - konkrétně se jedná o OP LZZ, tedy Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost, který využívá většina firem pro školení svých zaměstnanců. (ESF ČR, 2012)
- Ukončení projektů vzdělávání z dotací EU před rokem 2013 - školení financované fondem ESF je stále pro Kongrespark oblast přinášející největší zisk. Zrušení dotací by představovalo existenční problémy pro společnost.
- Nezájem obyvatelstva o společenské události, o školení, teambuildingy a o služby nabízející Kongresparkem - vše představuje předmět podnikání Kongresparku. V tomto případě by firma zkrachovala.
- Přerušení spolupráce klíčových dodavatelů - mnoho dodavatelů je pro Valero, s. r. o. velice důležitých. Poskytují kvalitní služby a klienti jsou s nimi moc spokojení. V případě vzniklým problému by to představovala pro Kongrespark hledání nových dodavatelů a vytváření si nových pevných vztahů s nimi.

- Přerušení spolupráce klíčových zákazníků - každého zákazníka je nutné si hýčkat. Kdyby přišla společnost Valero, s. r. o. o své nejdůležitější klienty znamenalo by to velkou ztrátu nejen finanční, ale i na jménu. Pro začínající organizaci to je zhoršení situaci při vyhledávání nových zákazníků.
- Zvýšení cen dodavatelů - výherní ceny zůstávají po celý projekt. Jestliže se zvýší náklady, ale fakturace na klienta zůstane stejná, sníží se Kongresparku zisk.

6.9 Matematický model analýzy SWOT

Pro shrnutí SWOT analýzy jsou její části zapsány do matematického modelu s využitím znamének plus a mínus:

- + slabší kladná spojitost
- ++ silná oboustranná kladná spojitost
- - slabší záporná spojitost
- -- silná oboustranná záporná spojitost
- 0 nulový oboustranný poměr (Vaštíková, 2008)

Z níže uvedené tabulky lze vyčíst, že největší příležitostí pro Kongrespark jsou doporučení a reference, které následuje rozšíření své působnosti. Nejvýznamnější hrozba je nezájem o služby poskytované společností Valero, s. r. o. a ztráta klíčových zákazníků přinášejících největší zisk.

Tab. 15. Matematický model SWOT analýzy (vlastní zpracování)

		O			**T**								**Σ**
		Doporučení a reference	Rozšíření působnosti	Vztah s dodavateli	DPH	Služby klientům čerpajícím z dotací	Konec dotací před r. 2013	Nezájem o služby	Ztráta k. dodavatelů	Ztráta k. zákazníků	Zvýšení cen dodavatelů	Stávající a nová konkurence	
S	Dobré jméno	++	++	++	0	+	0	-	-	--	0	+	4
	Vysoké postavení u školení z fondu EU	++	+	0	-	+	--	-	-	-	--	-	-5
	Rozvíjející postavení u školení mimo fond EU	++	+	+	-	-	0	--	-	-	--	-	-5
	Kvalifikovaný personál	+	+	+	0	+	0	0	0	0	0	0	4
	Moderní technologie	+	+	-	-	+	0	0	0	0	0	0	1
	Služby nezahrnuty ve sk. "Bídní psi"	+	++	0	0	+	0	-	0	-	0	+	3
	Webové stránky	+	+	0	0	++	0	0	0	0	0	0	4
	Rychlé vyřízení poptávek klientů	++	+	0	0	+	0	--	0	-	-	0	0
W	Nováček na trhu	++	-	-	0	-	-	-	-	-	-	-	-7
	Málo poboček	0	-	0	0	-	0	0	0	-	0	0	-3
	"Last minute" zájezdy	++	+	+	-	-	0	--	-	-	-	-	-4
	Najmutí lektorů	+	0	0	0	++	-	--	0	-	0	0	-1
	Vlastí prostory	+	0	0	-	+	-	-	0	--	0	+	-2
Σ		18	11	3	-5	7	-5	-13	-5	-12	-7	-1	
Pořadí		1	2	3	4	6	4	1	4	2	3	5	

7 SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Na základě výsledků provedených analýz, kterými jsou PEST analýza, matice BCG a GE, Porterova pětifaktorová analýza, analýza mikroprostředí firmy Valero, s. r. o. a dotazníkové šetření, byla vytvořena SWOT analýza. Tato analýza zhodnotila silné a slabé stránky podniky, taktéž i její příležitosti a hrozby.

PEST analýza posoudila politické a legislativní faktory, z kterých plyne výhoda snižování daně z příjmu PO a nevýhoda změna DPH. Dále zhodnotila ekonomické faktory, zde se jako výhoda i nevýhoda objevila nezaměstnanost. U sociálně kulturních faktorů se odkryla výhoda sebevzdělávání a nevýhoda úbytek obyvatel v Moravskoslezském kraji. V posledním faktoru technologickém se ukazuje výhoda práce s moderní technologií, avšak za vysokou cenu.

Matice BCG rozdělila sortiment služeb do skupin A, B a C, které byly následně maticí GE rozděleny do polí s atraktivitou podnikání a konkurenční sílou. Porterova pětifaktorová analýza zvážila vyjednávací sílu dodavatelů a odběratelů, stávající a novou konkurenci i možné substituty. V analýze mikroprostředí došlo k rozebrání všech nástrojů marketingového mixu. V dotazníkovém šetření bylo zjištěno, že mnoho firem sice považuje společenské akce a akce pro zaměstnance pro efektivní a prospěšné, avšak žádné události nepořádá.

Závěry všech analýz, kromě SWOT, jsou popsány v kapitole 6.7.

Matematický model SWOT analýzy zahrnuje všechny silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Všechny části této analýzy byly srovnány za pomocí znamének + a -. Vyšlo najevo, že největší příležitostí společnosti Valero, s. r. o. je rozšíření své působnosti na zahraniční trhy a nejvýznamnější hrozbou je pro Kongrespark je nezájem o jeho služby a ztráta klíčových zákazníků.

8 PROJEKTOVÁ ČÁST

V projektové části bude navržen strategický marketingový plán sloužící k nalezení nového segmentu trhu společnosti Valero, s. r. o. Firma se nejvíce věnuje projektům vzdělávání, jež jsou dotovaná z fondu Evropské unie. Protože se blíží konec financování, je nutné, aby si firma našla novou cílovou skupiny, kterou bude oslovovat a obsluhovat svými službami.

8.1 Strategický marketingový plán

Každá společnost přející si úspěch a dlouhé trvání na trhu, musí přemýšlet do budoucna a mít připravený plán pro případ nepříznivé situace na trhu. S plánem je nutno seznámit celou organizaci a je třeba, aby s ním byli zaměstnanci ztotožněni a naprosto mu věřili.

Obrázek č. 11 zobrazuje stanovené strategické vize a cíle, kterých bude dosaženo na základě opatření a akčních plánů.

Strategická vize
Kongrespark jako velmi známá, trendová a využívaná společnost k realizaci nejrůznějších eventů. Pracovníci s kvalifikací a vlastností naslouchat individuálním přáním klientů.

Strategické cíle
SC1. Služby, které nejsou dotované fondem EU, budou na konci roku 2013 převažovat.
SC2. Rozšíření a zkvalitnění poskytovaných služeb společností Valero, s. r. o.

Opatření k dosažení stanovených strategických cílů

Opatření SC1 a 2
1. Vytvoření pozice marketingový manažer.
2. Najmutí marketingového manažera.

Opatření SC1
1. Nalezení nového segmentu trhu do konce roku 2012.
2. Připravení prvků marketingového a komunikačního mixu.

Opatření SC2
1. Podpora stávajících a vyhledání nových dodavatelů.
2. Zjištění nových trendů.

Akční plány

Akční plán SC1.1
- Vytvoření nabídky služeb.
- Vytvoření databáze klientů.

Akční plán SC1.2
- Průzkum trhu a zjištění zájmu o služby.
- Proškolení zaměstnanců společnosti Valero, s. r. o.

Akční plán SC2.1
- Upevnění vztahů s klíčovými dodavateli.
- Představení vize společnosti a jakou roli hrají dodavatelé.

Akční plán SC2.2
- Zpětná vazba.
- Posílání zaměstnanců na semináře o nových způsobech realizace eventů.

Obr. 11. Schéma navržené strategie (vlastní zpracování)

8.1.1 Stávající pozice na trhu společnosti Valero, s. r. o.

Na základě provedených analýz lze říci, že je Kongrespark skoro leaderem na trhu v oblasti školení dotovaných z ESF. Za dobu své působnosti získal hodně spokojených klientů a užitečných zkušeností. Svědčí o tom mnoho doporučení a získaných referencí z již dokončených projektů vzdělávání. Za svůj úspěch na tomto trhu může být vděčný kvalifikovanému personálu, který naslouchá přáním zákazníků a vzniklé problémy dokáže urychleně vyřešit. Dále je to dobrá finanční situace, efektivní plánování a analyzování, zdravé vztahy s dodavateli a jiné faktory vyplývající z analýz.

Díky dotazníkovému šetření bylo zjištěno, že mnoho firem považuje společenské akce a akce pro zaměstnance efektivní a pro chod společnosti prospěšné, avšak žádné školení, kongres, večírek či teambuilding nikdy nepořádala a nepořádá. Na tuto skupinu by se měla společnost zaměřit.

Společnost se nachází na trhu s vysokou konkurencí stávající a s hrozbou vstupu nové konkurence, protože služby tohoto typu jsou v poslední době velmi oblíbené. Žijeme v době, kdy si lidé rádi odpočinou od pracovních shonů a různých denních povinností v zábavních centrech, lázních a relaxačních zařízeních, využívají k tomu atraktivní balíčky a výhody.

Moderním trendem je také sebevzdělávání, tím získání nové odbornosti a schopnosti v nerůznějších oborech, a vzdělávání svých zaměstnanců, kteří se poté mohou lépe a kvalifikovaněji věnovat svým pracovním povinnostem. Jsou připraveni i na trh práce, protože v případě hledání nového místa mají více odbornosti a získávají tak větší šanci na pozice u pohovoru oproti svým konkurentům.

8.1.2 Stanovení cílů

Cílem organizace je získat nový segment trhu, na který se bude společnost Valero, s. r. o. soustředit a kterému bude poskytovat své služby. Jedná se o cílovou skupinu zákazníků využívající své vlastní finanční prostředky k uspořádání a realizaci společenských událostí. Těmito událostmi mohou být prezentační akce, plesy, rauty a kongresy. Dále lze uspořádat akce pro své zaměstnance, jež jsou outdoory, firemní a vánoční večírky, školení a semináře. Všechny jmenované události nebudou financované z fondu EU.

Vytvořené poslání Kongresparku

„***Trendová a úspěšná společnost podnikající v sektoru služeb, zaměstnávající spolehlivý, kvalifikovaný a vstřícný personál, který dokáže naslouchat a zrealizovat vše dle přání a individuálních potřeb svých klientů. Být nejvyhledávanější společností v oblasti uspořádání nejrůznějších společenských událostí a akcí pro zaměstnance, ke své činnosti využívat nejmodernější technologie a prověřené dodavatele. Kongrespark si klade za cíl, aby klienti využívající našich služeb odcházeli s krásnými vzpomínkami a do života prospěšnými zkušenostmi.“ (vlastní zpracování)***

8.1.3 Strategie

Každá organizace volí různé strategii, které jsou součástí strategického marketingového plánu. Tyto strategie mají vést k úspěchu firmy na trhu. Pro společnost Valero, s. r. o. byla zvolena strategie růstová.

Strategie růstové

Strategie využívá matici dle Ansoffa, která je složena ze čtyř částí, jimi jsou průnik na trh, strategie rozvoje trhu, strategie rozvoje produktu a diverzifikace. Mezi stávající trhy a služby se řadí doplňkové služby ke školením financovaným z fondu EU. Projekt je zaměřen na nalezení nového segmentu trhu, tzn. pro stávající služby společnosti Valero, s. r. o. je nutné nalézt nový tržní segment. Klienty, kteří nevyužívají dotací EU.

Tab. 16. Zařazení strategie společnosti Valero, s. r. o. do matice dle Ansoffa (vlastní zpracování)

	Stávající trhy	**Nové trhy**
Stávající služby	Školení, semináře v rámci ESF	Školení, semináře, kongresy mimo ESF + teambuildingy, plesy a firemní večírky
Nové služby	-	-

Segmentace

Služby budou poskytovány velkým mezinárodním firmám, které disponují obrovským kapitálem a které razí filozofii užitečnosti společenských událostí a akcí pro své zaměstnance. Jedná se o podniky přebírající moderní trend vzdělávání pracovníků, utužovaní vzá-

jemných vztahů na pracovišti, pomocí teambuildingů budují tým, který dokáže více než jedinec, anebo firmy, pro něž je realizace honosné prezentační akce znamením image a prestige. Tyto podniky jsou situovány především ve velkých městech, jako je Praha, Brno, Ostrava, Plzeň, Jihlava, Hradec Králové a další.

Nejprve budou osloveni stávající klienti, kteří využívají služeb Kongresparku na základě získaných dotací. Firmy, jež jsou klíčové a společnost Valero, s. r. o. s nimi má velmi dobré vztahy. Převážně tyto firmy se zúčastnili dotazníkového šetření a považují eventy jako užitečné a prospěšné, ale doposud nikdy žádnou takovou akci, mimo školení financované v rámci EU, nepořádaly.

Druhou skupinou oslovovaných budou noví potencionální zákazníci. Obchodní zástupci po proškolení vyjedou tyto zákazníky hledat. Pro obě skupiny se vytvoří speciální nabídka rozšířených a zkvalitněných služeb Kongresparku.

Mimo oslovování stávajících nových zákazníků se bude Kongrespark taktéž účastnit výběrových řízeních, která se především vypisují na velké kongresy a konference, ale také na menší workshopy či nějaké společenské události. Mohou to být i konkurzy od jednoho klienta na více akcí, jež mají proběhnout do určitého časového úseku. Dále tendr na výhradního dodavatele služeb. Pokud se bude jednat o segment trhu Kongresparku, bude se těchto výběrových řízení účastnit.

8.2 Marketingový mix společnosti Valero, s. r. o.

Marketingový mix ve službách se skládá kromě čtyř P, které se určují u výrobku (produkt, cena, distribuce a propagace), ještě z dalších třech P (materiální prostředí, lidé a procesy). Analýza mikroprostředí všech sedmi P ukázala, že marketing společnosti Valero, s. r. o. není v současné době na špatné úrovni, ale dá se zde vylepšovat. Hlavně zjistila potřebu osoby, jež by se starala o marketing a rozhodovala o rozpočtu na něj. Problém je nutné vyřešit, co nejdříve. Dále budou navrženy inovace prvků marketingového mixu Kongresparku. Tabulka č. 17 zobrazuje akční plán druhého opatření strategického cíle, což je převaha služeb, které nejsou dotované fondem EU, budou na konci roku 2013 převahovat.

Tab. 17. Akční plán marketingového mixu (vlastní zpracování)

Hlavní činnost:	Rozšíření a zkvalitnění poskytovaných služeb.
Cíl:	Inovace marketingového mixu.
Podpůrné činnosti:	Vytvoření pozice manažer marketingu. Najmutí manažera marketingu. Analýza nástrojů marketingové mixu. Navržení nových postupů jednotlivých prvků mixu. Realizace nových postupů jednotlivých prvků mixu.
Odpovědná osoba:	Manažer marketingu
Časová náročnost:	10 týdnů
Finanční náročnost:	Plat manažera marketingu 20 000 Kč + provize. Náklady na analýzu nástrojů mixu 5 000 - 8 000 Kč. Navržení a realizace postupů nástrojů mixu 50 000 - 80 000 Kč. Celkem 80 000 - 110 000 Kč.

8.2.1 Produkt

Společnost Valero, s. r. o. podniká v oblasti služeb, tudíž jejím produktem je služba. Filosofie skýtá v individuálním přístupu a schopnosti navrhnout klientům více variant realizace jejich vyžadované akce. Do sortimentu služeb pro nový segment budou patřit:

- *semináře, školení, kurzy, workshopy* - kromě zajištění školícího prostoru včetně potřebné techniky, občerstvení a ubytování pro 5 - 80 účastníků školení, v případě vyššího počtu už se nejedná o školení, bude nabízena možnost připravení náplně semináře, obstarání lektora, tisk potřebného materiálu a další věci týkající se úspěšného kurzu.
- *kongresy a konference* - akce pro více jak 80 osob. Zde se bude jednat o zajištění prostor pro konání kongresů a konferencí všech druhů, technického zabezpečení včetně ozvučení, zajištění občerstvení a v případě zájmu i ubytování pro účastníky kongresu. Dále rezervace parkovacích míst, zaslání způsoby dopravy, směrování k určenému sálo od recepce a další.
- *večírky (firemní, vánoční a jiné)* - vyhledání a rezervace vhodných prostor, domluvení cateringu, připravení programu či tématu večírku, zajištění hudebních a zábavných čísel, sestavení různých soutěží a činností pro zapojení všech přítomných.

V případě konání večírku v místě klienta obstarání cateringové společnosti a celkového programu.

- *akce typu ples, prezentace a jiná společenská událost* - opět zajištění prostoru, občerstvení a ubytování. Dále techniku vyžadující tento typ akce, tedy ozvučení, pódium, řečnický pult, plátno na promítání a jiná technika. Domluvení obsluhy, kameramana a potřebného počtu hostesek. Sestavení a realizace speciálního programu pro tento typ akce, což může být hudba, taneční vystoupení, ohňostroj, tombola.
- *teambuilding* - nabídka tematických a sportovních aktivit, vytvoření celého plánu a harmonogramu teambuildingu, anebo rezervace centra disponující s různými atrakcemi, jako jsou například čtyřkolky, koně, lanová dráha, paintball a jiné. Pokud se bude jednat o dvoudenní akci, vytvoření večerního programu plný her, scének, karaoke a kouzelník. K tomu zajištění dopravy, ubytování a stravy.
- *ostatní dle přání klienta* - může se jednat o firemní raut s klienty či jen po zaměstnance, wellness balíčky, ubytování při služebních cestách, anebo kombinace všech předchozích.

V níže uvedené tabulce č. 18 je sepsán návrh plánu akcí na jeden rok. Ze všech skupin je vybrán alespoň jeden zástupce. Lze to brát jako motivační a kontrolní nástroj, který se bude operativně upravovat dle potřeby vedení a zaměstnanců společnosti Valero, s. r. o. Nemusí dojít nutně ke splnění, ale může sloužit, jako přehled kolik bylo uspořádáno eventů a po poradě vedení se zaměstnanci lze zjistit, kolik jich může být realizováno v následujícím roce.

Vysvětlení pojmů použitých v tabulce č. 18:

1. *školení standard* - představuje školení, se kterými již realizátoři mají praxi a které nejsou náročné na doplňkové služby, většinou je vyžadován prostor ke školení, občerstvení a ubytování pro účastníky. Z techniky je vyžadován dataprojektor, flipchart a plátno.
2. *školení náročnější* - znamená vysoké nároky na čas přípravy akce, jelikož je zapotřebí najít prostor, který bude mít sál pro větší počet osob, ubytovací kapacitu a hlavně techniku, jež je například ozvučení, řečnický pult, podium a jinou techniku.
3. *kongresy* - příprava je náročná podobně na čas jak náročnější seminář, vyžaduje taktéž i propagaci, tisk materiálů a nahrávání celé akce.

4. *večírek* - záleží na požadavcích klienta. V tabulce je zahrnut standardní, kde se zajišťuje prostor, občerstvení, program a hosteska.
5. *ples* - vyžaduje hodně času na přípravu a zjištění potřebného pro začátečníka jako je Kongrespark.
6. *teambuilding* - popsán výše u produktu společnosti Valero, s. r. o., která má s tou akcí dobré zkušenosti.
7. *raut* - zajištění občerstvení, programu a technického zabezpečení.
8. *baliček* - zde se jedná o odhad četnosti. Může jich být určitě i více.

Tab. 18. Návrh plánu akcí na 1 rok (vlastní zpracování)

Akce	Počet osob	Četnost	Počet zapojených zaměstnanců na jednu akci
Školení - standard	10 - 50	500	1
Školení - náročnější	50 - 80	100	2
Kongres	80 - 250	50	2
Večírek	20 -100	20	2
Ples	100 - 250	2	3
Teambuilding	10 - 30	20	1 - 2
Ostatní - raut	30 - 80	5	2
Balíčky	2 - 10	50	1

8.2.2 Cena

Cena jakožto ukazatel kvality služeb je jediný nástroj marketingového mixu, který přináší zisk, proto je nutné jí věnovat velkou pozornost a s opatrností jí určovat a stanovovat. Nelze rozepsat, kolik jaká služba bude stát, protože záleží na tom, co je potřeba zajistit. Musíme znát počet osob, skladku jídla, počet ubytovaných, potřebnou techniku, druh programu a další náklady spojené s uspořádáním eventu dle nároků objednatele.

Realizátoři mohou ovlivnit náklady, čím budou nižší, tím bude i nižší cena za službu, dle rozpočtu klienta, anebo zůstane stejná, ale bude vyšší příjem z akce. Důležitou roli, kromě nákladů, hrají dodavatelé. Je nutné neustále udržovat s nimi kontakt, plánovat s nimi akce a domlouvat ceny. Pro služby mimo ESF budou zvoleny určité hotely, cateringové společnosti, či jiná zařízení a s nimiž se nejvíce bude spolupracovat. Čím více akcí u nich uspořádáme, tím více nám vyjdou vstříc s cenami.

Klienti díky objednání služeb u Kongresparku získají výhodnější ceny, protože Kongrespark má ve své síti smluvní dodavatele poskytující pro jejich klienty výhodnější ceny, než kdyby samotní klienti kontaktovali dodavatele.

Ceny zákazníkům se budou určovat dle nákladů, zisku, stanoveného rozpočtu, možného návrhu v případě o přidání nějaké služby navíc, třeba wellnessu. Hlavně se bude řešit s každým klientem individuálně.

8.2.3 Distribuce

Distribuce služeb společnosti Kongrespark spočívá ve spolupráci s místy, kde lze uspořádat školení, seminář, kongres, workshop, ples, teambuilding a jiný event podobného typu, dále s cateringovými společnostmi, s dodavateli zábavy, techniky a také s lidmi pro obsluhu klientů, hostesky, technici. Je nutné zaktualizovat síť dodavatelů, vybrat ty, se kterými se spolupracuje nejčastěji a nadále se s nimi počítá, také vyhledat pro nový segment vhodnější, co budou vyhovovat požadavkům cílového zákazníka.

Obchodní zástupci navštíví klíčové dodavatele, seznámí je s novou vizí společnosti a případně s nimi domluví ještě lepší podmínky zprostředkování služeb. V případě nových se bude postupovat podobně, s tím rozdílem, že je obchodní zástupci za pomocí realizátorů a možného doporučení klientů vyhledají, domluví si schůzku a prohlídku prostor a poté dojde k seznámení vizí a cílů Kongresparku a domlouvání podmínek.

8.2.4 Propagace

Propagace společnosti Valero, s. r. o. je zastoupena hlavně webovými stránkami www.kongrespark.cz. Stránky jsou neustále inovovány a doplňovány o nové dodavatele, o nové informace týkajíce se cen, služeb a kapacit, také se aktualizují fotografie a další. Celková propagace Kongresparku se vylepší pomocí následujících prvků marketingové komunikace:

- *Reklama* - z důvodu šetření nákladů zůstanou prostředkem reklamy internetové stránky Kongresparku a přidají se k nim reklamní předměty. Vyhlásí se soutěž mezi zaměstnanci o nejoriginálnější reklamní předmět v maximální celkové částce 5 000 Kč. Nejlepší nápad bude odměněn ve výši 2 500 Kč čistého na odměnách.

- *Podpora prodej* - prvním pěti klientům, kteří poptají a dojde k realizaci eventu prostřednictvím Kongrespaku alespoň ve výši 60 000 Kč, bude dána odměna ve formě slevy 5 % za celou akci.

  Zákazníci, kteří u Kongresparku poptají desátou akci, jež bude uskutečněna, obdrží na další akci taktéž 5 % slevu z celkové částky.

- *Public relations* - Kongrespark uspořádá benefiční akci typu večerní raut pro 50 - 60 osob, kam budou pozváni kromě osob, které si zakoupí lístek v hodnotě 100 Kč, stávající klienti a vlivné osobnosti, ti to budou mít zdarma v rámci VIP vstupenek. Kromě občerstvení, vystoupí v rámci dobročinně akce zdarma anebo za symbolickou částku slavná zpěvačka či zpěvák. Vybere se a domluví známý moderátor, který bude provázet celým večerem, seznamovat s programem, vybízet hosty k účasti na sbírce a stane se licitátorem při aukci věcí, které budou získány v rámci sponzorství. Hřebem večera se stane výběr ze tří možných nadacích a ta, jež získá nejvíce hlasů přítomných hostů, obdrží výtěžek z celé akce. Náklady Kongresparku se budou týkat prostoru a občerstvení a stanovují se na výši maximálně 30 000 Kč.

- *Direct marketing* - vytvořené nabídky služeb budou rozesílány klientům prostřednictvím e-mailů s kontakty, kam se mají zájemci obracet v případě jejich poptávky po zrealizování jakéhokoliv eventu.

  Někteří stávající klienti, s nimiž mají realizátoři velmi dobré vztahy a často s nimi komunikují, budou oslovování prostřednictvím telefonu s tím, že v případě jejich zájmu jim může realizátor zaslat nabídku e-mailem, poštou anebo si s ním může domluvit schůzku, kde nejlépe rozeberou rozvíjející sortiment služeb společnosti Valero, s. r. o.

- *Osobní prodej* - bude probíhat ve dvou etapách v případě úplně nového klienta. Nejprve ho navštíví obchodní zástupce společnosti Valero, s. r. o. Představí společnost a její sortiment služeb, předá mu nabídku s tím, že v případě zájmu ho má kon-

taktovat. Neučiní-li tak, zkontaktuje ho po nějaké době obchodní zástupce sám. Pokud dojde k poptávce, nastupuje realizátor, který připraví několik variant možností uspořádat akci dle přání klienta.

U stávajících zákazníků není zapotřebí obchodního zástupce. Navštívení klienta proběhne rovnou s odpovědným realizátorem. Ten bude mít připravenou nabídku a návrhy realizace eventu. Když si klient vybere jeden z návrhu, dochází už jen k doladění například ceny, místa a počtu osob. Pokud si ovšem nevybere, zjistí realizátor o akci co nejvíce a podá jiný návrh, vždy se bude snažit sestavit akci na míru, tak by byl klient spokojen.

Tab. 19. Odhad nákladů na komunikační mix (vlastní zpracování)

Komunikační nástroj	Náklad
Reklama - reklamní předměty	5 000 Kč výroba + 2 500 Kč odměna za nápad
Podpora prodeje - slevy 5 % pro prvních pět zrealizovaných akcí v hodnotě nad 60 000 Kč	15 000 Kč
PR - benefiční raut	30 000 Kč
Direct marketing	1 000 Kč
Osobní prodej	2 000 Kč
Celkem	**55 500 Kč**

8.2.5 Materiální prostředí

Prostředí sídla a pobočky společnosti Valero, s. r. o. je v pořádku. Budou jen dodány prvky a doplňky v barvách Kongresparku, především v zelené, která jak známo uklidňuje a zpříjemňuje prostředí. Do přijímací místnosti, která je bílošedá, se dokoupí světle zelené poznámkové papíry, zelené ubrousky, modré propisky a zelený lustr. Pořídí se květiny ve světle modrých květináčích. Po stěnách se pověsí fotky z eventů, které se dají do zelených rámečků. Dvě stěny vedle sebe se vymalují světle modrou barvou.

Tab. 20. Odhad nákladů na materiální prostředí (vlastní zpracování)

Položka	Náklad
Doplňky	1 000 Kč
Papíry, ubrousky, propisky	200 Kč
Lustr	500 Kč
Květiny	300 Kč
Květináče	300 Kč
Fotky + rámečky	250 Kč
Barva	800 Kč
Celkem	**3 350 Kč**

8.2.6 Lidé

Pracovníci společnosti Valero, s. r. o., především pak realizátoři a obchodní zástupci, budou poslání na kurzy o nových trendech v pořádání nejrůznějších společenských akcí a akcí pro zaměstnance klientů. Budou jim osvěženy schopnosti vyjednávání, asertivity, komunikace a jiné užitečné schopnosti. Proškolí se v oblasti nabídky sortimentu služeb Kongresparku, aby věděli, co prezentují a v případě dotazů klientů, uměli dobře reagovat. Při každé příležitosti kontaktu se zákazníkem budou zjišťovat informace pro zlepšení a inovaci služeb, tak aby mohl Kongrespark připravit ty nejatraktivnější služby pro svou klientelu.

Zavede se nový motivační systém odměňování. Každý, kdo přijde s realizovatelným návrhem jako je například organizace nějaké akce, zlepšení poskytovaných služeb a jiným nápadem, bude odměněn ve výši 1 000 Kč, samozřejmě, pokud se bude jednat o velmi ziskový nápad, bude odměna upravena dle zásluh.

Tab. 21. Odhad nákladů části marketingového mixu - LIDÉ (vlastní zpracování)

Položka	Náklad
Školení nových trendů	5 000 Kč
Osvěžení starých kurzů	2 000 Kč
Proškolení nové nabídky	500 Kč
Odměny	3 000 Kč
Celkem	**10 500 Kč**

8.2.7 Procesy

U tohoto prvku marketingového mixu společnosti Valero, s. r. o. nedojde k žádným velkým změnám, tak jak to funguje je v pořádku. Klienti dlouho nečekají na reakce realizátorů. Vždy se dočkají odpovědi s návrhem možného řešení realizace události, kterou poptali. V případě, že není možný prostor, který si klienti zvolili a nemohou změnit termín, jsou jim nabízeny jiné alternativy podobného typu. Operativně se řeší problémy vzniklé na místě školení. Pokud je dodavatel neodstraní, zaujme k tomu realizátor svůj postoj, nabídne klientovi něco navíc.

Shrnutí postupu realizace služby:

1. došlá poptávka na základě e-mailu, telefonu, pošty, objednávky z webových stránek, poptávka na osobní schůzce,
2. pokud není poptávka písemná, obrácení se na klienta s prosbou zaslání na e-mail, poštou či prostřednictvím objednávkového systému na internetových stránkách Kongresparku,
3. kontaktování klienta, že jsme poptávku obdrželi a že se zpracovává návrh realizace akce,
4. poté zaslání či osobní předání návrhu realizace služby včetně kalkulace,
5. když se klient neozývá, realizátor ho kontaktuje, zda nabídku obdržel, co na ní říká a když má očekávat oficiální objednávku,
6. pokud není nabídka dostačující, přeposílá se poupravená,
7. nabídka je v pořádku, klient si vybral z návrhů a zaslal objednávku,
8. rezervace prostoru, domlouvání podmínek s dodavateli, příprava akce,
9. sdělení klientovi, že rezervace je potvrzena, domlouvání se na podrobnostech,
10. realizace akce, popřípadě operativní řešení vzniklých nedostatků,
11. zpětná vazba od klienta,
12. fakturace.

8.2.8 Shrnutí marketingového mixu společnosti Valero, s. r. o.

Bylo navrženo najmutí zřízení funkce manažera marketingu, následně pak jeho najmutí. Dále došlo rozepsání a inovaci částí marketingového mixu společnosti Valero, s. r. o. Tabulka č. 22 informuje o odhadu nákladů na marketing.

Tab. 22. Náklady na marketingový mix (vlastní zpracování)

Nástroj marketingového mixu	Náklad
Produkt - vytvoření nabídky sortimentu služeb	1 000 Kč
Cena	-
Distribuce	2 500 Kč
Propagace	55 500 Kč
Materiální prostředí	3 350 Kč
Lidé	10 500 Kč
Procesy	1 000 Kč
Celkem	**73 850 Kč**

8.3 Finanční plán

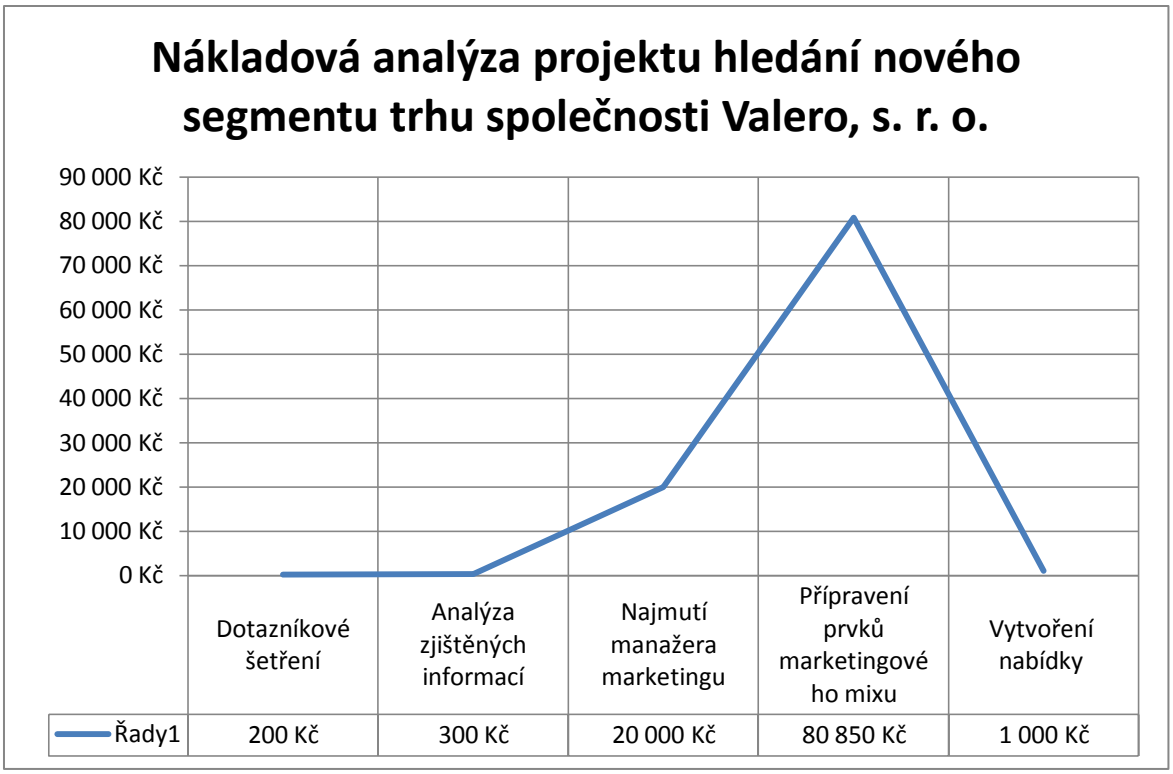
Pro dosažení strategických cílů jsou nutné investice, které představují náklad pro každou společnost. Kongrespark pro dosažení strategických cílů, jimiž jsou převaha služeb mimo ESF na konci roku 2013 a rozšíření a zkvalitnění poskytovaných služeb, vynaložil náklady, jejichž přehled je uveden v tabulce č. 23 na získání nového segmentu trhu do konce roku 2012. Všechny ceny uvedeny včetně DPH.

Tab. 23. Finanční plán společnosti Valero, s. r. o. (vlastní zpracování)

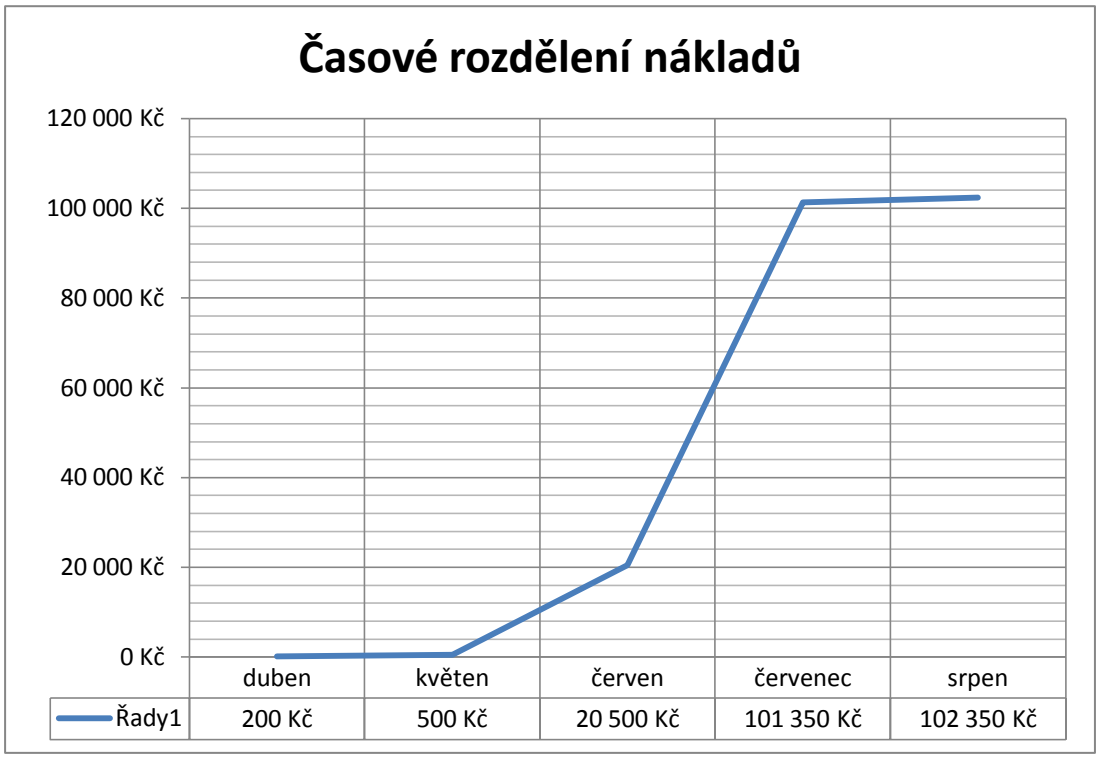
Název činnosti	Skladba činnosti	Náklad celkem v Kč
Dotazníkové šetření	Tvorba a rozeslání dotazníků	200
Analýza zjištěných informací	Tik, kompletace a analýza	300
Produkt	Vytvoření nabídky	1 000
Lidé - proškolení realizátorů	Školení nových trendů 5 000 Kč + osvěžení starých kurzů 2 000 Kč + proškolení nabídky 500 Kč	7 500
Připravení prvků marketingového mixu	Najmutí manažera marketingu 20 000 Kč + analýza nástrojů marketingového mixu 8 000 Kč	28 000
Distribuce	Vytvoření databáze dodavatelů 2 500 Kč	2 500
Osobní prodej	Vytvoření databáze klientů	2 000
Reklama - reklamní předměty	Výroba 5 000 Kč + 2 500 Kč odměna za nápad	7 500
Podpora prodeje	Sleva 5 % na prvních pět zrealizovaných akcí v hodnotě minimální 60 000 Kč = 5 x 3 000 Kč	15 000
Public relations	Benefiční raut 30 000 Kč	30 000
Direct marketing	Newslettery	1 000
Materiální prostředí	Doplňky 1 000 Kč + papíry, ubrousky, propisky 200 Kč + lustr 500 Kč, květiny 300 Kč + květináče 300 Kč + fotky a rámečky 250 Kč + barva 800 Kč	3 350
Lidé	Odměny	3 000
Procesy	Provozní náklad na komunikaci	1 000
Celkem	**-**	**102 350**

Kumulace nákladů společnosti Valero, s. r. o. zobrazuje obrázek č. 12. Z grafu lze vyčíst začátek projektu, čímž by dotazníkové šetření, dále došlo k analýze zjištěných informací, na základě níž byla shledána potřeba manažera marketingu, který posléze inovoval prvky marketingového mixu a včetně vytvoření nabídky sortimentu služeb Kongresparku. Poté

dojde k oslovování stávajících a potenciálních zákazníků, náklady na tento krok je zahrnut v marketingovém mixu. V případě zájmu klientů o služby společnosti Valero, s. r. o. přijde krok realizace. Posledním a pro nás důležitým krokem je nalezení nového segmentu trhu na konci roku 2012.



Obr. 12. Nákladová analýza (vlastní zpracování)



Obr. 13. Kumulativní nárůst nákladů (vlastní zpracování)

Bude vytvořen účet jako zdroj pro financování jednotlivých kroků projektu získání nového segmentu trhu. Na tento účet se uloží prozatím 150 000 Kč a v případě potřeby na něj budou ze zisku ukládány další finanční prostředky. Předpokladem ziskovosti je konec roku 2012, kdy dojde ke splacení nákladů a realizace služeb začnou přinášet tržby.

Pokud by se zadařilo, nabídka by vzbudila zájem anebo by Kongrespark vyhrál výběrové řízení na nějakou velkou akci, či více akcí, mohly by náklady být splaceny i dříve. Záleželo by hodně na smluvených cenových podmínkách s dodaveteli, ale i zároveň s odběrateli.

8.4 Riziková analýza projektu

Tato kapitola bude věnována rizikům, která mohou vzniknout při zahájení jakéhokoliv projektu, takže projekt marketingového plánu získání nového segmentu trhu mimo dotační fondy EU pro společnost Valero, s. r. o. není výjimkou.

8.4.1 Rizika projektu pro společnosti Valero, s. r. o.

Před zahájením projektu se Kongrespark musí seznámit s riziky a uvědomit si je. Poté je nutné za pomocí výpočtu jejich zařazení do skupin a následně navrhnout způsob eliminace.

Rizika jsou následující:

- vstup nové konkurence
- vybrán a najat nevhodný manažer marketingu
- neefektivně připravené nástroje marketingového mixu
- nezajímává nabídka služeb
- nezájem klientů o služby společnosti Valero, s. r. o.
- špatně odhadnuté náklady
- nesplnění plánu projektu
- nesprávná motivace zaměstnanců a díky tomu dochází k nezájmu a neobjednání služeb od Kongresparku
- zvolení nesprávní dodavatelé

Rozdělení rizik do skupin:

Skupina A - nízké riziko: 0,06 - 0,20

Skupina B - střední riziko: 0,21 - 0,39

Skupina C - vysoké riziko: 0,40 - 0,56

Tab. 24. Riziková analýza (vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost výskytu rizika			Stupeň rizika			Výsledek	Sk.
	Nízká 0,3	Střední 0,5	Vysoká 0,7	Nízká 0,2	Střední 0,5	Vysoká 0,8		
Vstup nové konkurence			X		X		0,35	B
Nevhodný manažer marketingu	X					X	0,24	B
Neefektivní market. mix	X				X		0,15	A
Nezajímavá nabídka		X			X		0,25	B
Nezájem klientů o služby		X				X	0,40	C
Špatně odhadnuté náklady	X					X	0,24	B
Nesplnění plánu	X				X		0,15	A
Nesprávná motivace zaměstnanců		X				X	0,40	C
Nesprávní dodavatelé	X				X		0,15	A

8.4.2 Způsob vyloučení rizik

Jakmile získá společnost Valero, s. r. o. výsledky a zařadí si rizika do skupin, musí nejprve navrhnout eliminaci rizik vysokých, pak středních a nakonec nízkých.

Vyloučení vysokých rizik

1. *Nezájem klientů o služby*
    - vytvoření atraktivní nabídky služeb
    - analýza současné situace na trhu
    - zjišťování od stávajících klientů jaké akce jsou pro ně prospěšné
    - sledování poptávky

2. *Nesprávná motivace zaměstnanců a díky tomu dochází k nezájmu a neobjednání služeb od Kongresparku*
    - vytvoření efektivního motivačního systému
    - sběr informací od zaměstnanců co by je vedlo k lepším výkonům

Vyloučení středních rizik

3. *Vstup nové konkurence*
    - naslouchání klientům
    - znalost poptávky
    - vědět jaké jsou potřeby zákazníků a jak je uspokojit
4. *Nevhodný manažer marketingu*
    - pečlivý výběr vhodné osoby
    - výběr z více kandidátů
    - důkladně zvolené výběrové řízení
    - prověření referencí
5. *Nezajímavá nabídka*
    - výběr vhodných dodavatelů
    - aktualizace informací o novinkách nabízených dodavateli
    - vyhledání nových trendů
    - spolupráce celého týmu
6. *Špatně odhadnuté náklady*
    - pozorná kontrola činností nutných k realizaci projektu
    - vhodně a ekonomicky zvolit položky vyžadující náklad

Vyloučení nízkých rizik

7. *Vytvoření neefektivního marketingového mixu*
    - spolupráce vedení s novým manažerem marketingu
    - správná analýza nástrojů

8. *Nesplnění plánu projektu*
    - reálný pohled na činnosti plánu
    - pečlivě zvolit časový plán projektu včetně rezervy
    - účelně sestavit finanční plán
9. *Volba nesprávných dodavatelů*
    - konzultování zaměstnanců s vedením
    - zpětná vazba od klientů

8.5 Časová analýza

Neexistuje projekt, který by nemohl vzít v potaz časový faktor. Nový segment trhu se musí nalézt do konce roku 2012. Pro sestavení časového plánu je využita metoda CPM - metoda kritické cesty. Zahrnuje všechny činnosti, které se budou muset uskutečnit, aby společnost Valero, s. r. o. dosáhla svého cíle.

Tab. 25. Harmonogram činností pro získání nového segmentu trhu (vlastní zpracování)

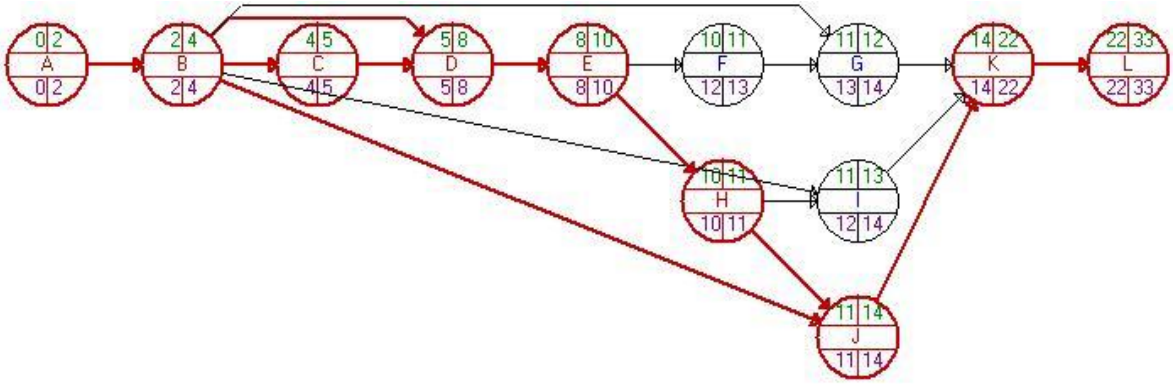
Činnost	Popis činností	Doba trvání (v týdnech)	Předchozí činnost
A	Dotazníkové šetření	2	-
B	Analýza zjištěných informací	2	A
C	Vytvoření nabídky	1	B
D	Proškolení realizátorů	3	B,C
E	Připravení prvků marketingového mixu	2	D
F	Sestavení komunikačního plánu	1	E
G	Vytvoření databáze dodavatelů	1	B,F
H	Vytvoření databáze klientů	1	E
I	Oslovení stávajících zákazníků	2	B,H
J	Oslovení nových zákazníků	3	B,H
K	Realizace zakázek	8	G,I, J
L	Nový segment	11	K

Díky využití programu WinQSB, kam bylo vloženo 12 činností, vznikla níže uvedená tabulka vyjadřující ty činnosti, které tvoří kritické cesty. Dále lze vyčíst možnost uskutečnění projektu, tedy nalezení nového segmentu trhu společnosti Valero, s. r. o., do 33 týdnů.

04-21-2012 12:43:11	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	2	0	2	0	2	0
2	B	Yes	2	2	4	2	4	0
3	C	Yes	1	4	5	4	5	0
4	D	Yes	3	5	8	5	8	0
5	E	Yes	2	8	10	8	10	0
6	F	no	1	10	11	12	13	2
7	G	no	1	11	12	13	14	2
8	H	Yes	1	10	11	10	11	0
9	I	no	2	11	13	12	14	1
10	J	Yes	3	11	14	11	14	0
11	K	Yes	8	14	22	14	22	0
12	L	Yes	11	22	33	22	33	0
	Project	Completion	Time	=	33	weeks		
	Number of	Critical	Path(s)	=	3			

Obr. 14. Výpočet délky trvání projektu a stanovení kritické cesty (vlastní zpracování)

Graf vyjadřující tři kritické cesty projektu byl taktéž vytvořen za pomocí programu WinQSB. Zobrazený graf vykresluje časovou rezervu projektu. Tu představují činnosti F, G, I.



Obr. 15. Síťový graf znázorňující kritickou cestu (vlastní zpracování)

8.6 Sledování a kontrola

Vytvoření systému sledování a kontroly plnění marketingového plánu. Navrhnutí tabulky, kam se dle časového plánu budou zapisovat a odškrtávat činnosti, které již byly dokončeny anebo s jakou časovou prodlevou. Po každém akčním plánu zkontrolovat, zda došlo k naplnění opatření a posléze i stanoveného strategického cíle. V případě odchylek zjištění jejich důvodů a příčiny vzniku.

Tab. 26. Návrh kontrolní tabulky (vlastní zpracování)

Činnost	Termín	Náklad	Splněno/nesplněno	Poznámky
Dotazníkové šetření				
Analýza výsledků				
Proškolení zaměstnanců				
Vytvoření nabídky				
Databáze dodavatelů				
Databáze klientů				
Zpětná vazba od klientů				
Zjištění nových trendů				
Vyhledání nových dodavatelů				
Připravení prvků marketingového mixu				
Nalezení nového segmentu trhu				
Rozšíření a zkvalitnění služeb společnosti				
Služby mimo ESF jsou v převaze				

9 SHRNUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI

Cílem projektu bylo vytvoření marketingového plánu pro nalezení vhodného segmentu trhu mimo dotační fondy EU pro společnosti Valero, s. r. o. Nejprve došlo ke zvolení strategických cílů, což je převaha služeb mimo ESF na konci roku 2013 a rozšíření a zkvalitnění poskytovaných služeb Kongresparku.

Za pomocí analytické části mohla být popsána současná situace společnosti, vytvořená strategie a následně byl pak zvolen segment. Pro zavedení strategie bylo nutné určit si časový plán projektu, který potvrdil získání segmentu trhu společnosti Valero, s. r. o. do konce roku 2012. U každého plánu se musí sledovat a kontrolovat dodržení, takže byl navrhnut systém za pomocí doporučené tabulky.

Kapitola 8.2. se zabývala efektivní přípravou marketingového mixu včetně mixu komunikačního. Oba jsou nutné k upoutání pozornosti zákazníků za pomocí vytvořené atraktivní nabídky, za využití navržených nástrojů k oslovení klientů, kvalifikovaných zaměstnanců a dalšího.

Finanční plán shrnul prvotní investice do projektu a objasnil, jakým způsobem se budou řešit finanční náklady s projektem spojené.

Žádný projekt se neobejde bez analýzy rizik, protože vždy nějaké mohou vzniknout, je dobré se na ně připravit. Bohužel některá rizika nelze odstranit, musí dojít alespoň k jejich eliminaci.

ZÁVĚR

Diplomová práce má vytvořit marketingový plán společnosti Valero, s. r. o. pro získání nového segmentu trhu, který nebude využívat finanční prostředky z fondu Evropské unie. Doposud tyto služby představovali 85 % z celého portfolia služeb firmy.

PEST analýza ukázala výhody a nevýhody ze všech čtyř částí této analýzy, nejzajímavější je asi nezaměstnanost, která u ekonomických faktorů představuje výhodu v rámci vzdělávání z dotací i nevýhodu z hlediska nedostatku financí na jiné eventy.

Na základě BCG matice došlo k zařazení sortimentu služeb do skupin „Dojné krávy“, „Hvězdy“ a „Otazníky“. Skupina „Bídní psi“ nemá zastoupení. Matice GE umístila služby do polí s atraktivitou podnikání a sílou konkurence. Porterova pětifaktorová analýza zjistila silnou intenzitu působení ze strany stávající konkurence, nové konkurence a odběratelů, konkrétně z jejich vyjednávací síly.

Analýza mikroprostředí objevila nedostatek v podobě neexistující funkce manažera marketingu, proto byla v projektové části vytvořena. Marketingový mix sice nebyl na špatné úrovni, ale došlo k jeho inovaci.

Poslední analýzou byla SWOT analýza, ze které vyplynula příležitost v rozšíření působnosti společnosti Valero, s. r. o. a hrozba nezájmu ze strany klientů o poskytované služby a ztráta klíčových klientů.

V projektové části jsem navrhla časový plán, strategii, finanční plán, rizikovou analýzu a rozebrala více marketingový mix společnosti. Projekt by měl být uskutečněn za 33 týdnů se strategií rozvoje trhu za pomocí propracovanějších nástrojů marketingového mixu.

Na závěr bych chtěla dodat, že vypracování této práce hodnotím jako velký přínos pro můj profesní rozvoj.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické publikace:

BELCH, George Edward, George Eugene BELCH a Michael A. BELCH, 1995. *Introduction to advertising and promotion management*: *An integrated marketing communications perspective*. 3.vyd. Boston: Irwin. 762 s. ISBN 02-561-3696-3.

FORET, Miroslav et al., 2001. *Marketing základy a postupy*. 1. vyd. Praha: Computer Press. 162 s. ISBN 80-7226-558-X.

FORET, Miroslav, 2011. *Marketingová komunikace*. 3. vyd. Brno: Computer Press. 488 s. ISBN 978-80-251-3432-0.

JANEČKOVÁ, Lidmila a Miroslava, VAŠTÍKOVÁ, 2001. *Marketing služeb*. Praha: Grada. 179 s. ISBN 978-80-7169-995-8.

KOTLER, Philip a Kevin Lane, KELLER, 2007. *Marketing management 12. vydání*. 1. vyd. Přeložili Štěpánka ČERNÁ, Viktor FAKTOR a Tomáš JUPPA. Praha: Grada, 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

SHANNON, Claude Elwood a Warren WEAVER, 1998. *The mathematical theory of communication*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Chicago: University of Inninois Press. 125 s. ISBN 978-0-252-72546-3.

SVĚTLÍK, Jaroslav, 2005. *Marketing - cesta k trhu*: *efektivně a moderně*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Plzeň: Aleš Čeněk. 340 s. ISBN 80-868-9848-2.

TELLIS, Gerard J., 2000. *Reklama a podpora prodeje*: *efektivně a moderně*. 1. vyd. Přeložili Lidmila JANEČKOVÁ, David JANEČKA a Milan TŘASKALÍK. Praha: Grada. 602 s. ISBN 80-716-9997-7.

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ. Fakulta managementu a ekonomiky.

STAŇKOVÁ, Pavla, Růžena VORLOVÁ a Ilona VLČKOVÁ, 2010. *Marketing obchodu a služeb*: *studijní pomůcka pro distanční studium*. 2. vyd. upr. 156 s. ISBN 978-80-7318-927-3.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2008. *Marketing služeb - efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

ZAMAZALOVÁ, Marcela et al., 2010. *Marketing. 2. přepracované a doplněné vydání*. Praha: C. H. Beck. 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

Internetové zdroje:

BUSINESS VIZE, ©2010-2011. Businessvize.cz [online]. [cit. 2012-03-20]. Dostupné z: http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza/.

ČNB, ©2003-2012. Publikace: Prognóza. Cnb.cz [online]. [cit. 2012-03-20]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html#HDP.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, ©2012. Publikace: Stav a pohyb obyvatelstva v ČR 1. až 4. čtvrtletí 2011. Czso.cz [online]. [cit. 2012-03-22]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/p/4001-11.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, ©2012. Publikace: Migrace a přírůstky obyvatel. Czso.cz [online]. [cit. 2012-03-22]. Dostupnéz:http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/t/D900349A2A/$File/403210g09.pdf.

DAŇAŘI ONLINE, ©2012 Wolters Kluwer ČR, a. s. Publikace: Změny sazeb daně od 1.1.2012 a od 1.1.2013. Danarionline.cz [online]. [cit. 2012-04-26]. Dostupné z: http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d36136v45848-zmeny-sazeb-dane-od-1-1-2012-a-od-1-1-2013/.

ESF, 2012. Publikace: Operační programy. Esfcr.cz [online]. [cit. 2012-04-26]. Dostupné z: http://www.esfcr.cz/07-13.

EUROMISE, 1999. Publikace: Měření závislosti. Euromise.org [online]. [cit. 2012-04-26]. Dostupné z :http://new.euromise.org/czech/tajne/ ucebnice/html/html/node13.html/.

HÁLEK. Publikace: Prezentace k přednáškám z předmětu MARKETING. © Dr. Ing. Vítězslav Hálek, MBA, Ph.D.H. Hálek info [online]. [cit. 2012-02-20]. Dostupné z: http://halek.info/www/prezentace/marketing-prednasky5/mprp5-print.php?projection&l=03.

KONGRESPARK, ©2011. Kongrespark.cz [online]. [cit. 2012-02-20]. Dostupné z: http://www.kongrespark.cz/.

KOUKAL, Jiří, ©2010. Publikace: Strategické řízení. Jirikoukal.com [online]. [cit. 2012-02-20]. Dostupné z: http://www.jirikoukal.com/strategicke-rizeni/teoreticke-koncepty/page5.html.

KURZY CZ, ©2000-2012. Publikace: Inflace - 2012. Kurzy.cz [online]. [cit. 2012-03-21]. Dostupné z: http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/.

KURZY CZ, ©2000-2012. Publikace: Nezaměstnanost v ČR. Kurzy.cz [online]. [cit. 2012-03-21]. Dostupné z: http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/.

KURZY CZ, ©2000-2012. Publikace: Vývoj HDP v ČR. Kurzy.cz [online]. [cit. 2012-03-21]. Dostupné z: http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/.

UČETNÍ KAVARNA, ©2012 Wolters Kluwer ČR, a. s. Ucetnikavarna.cz [online]. [cit. 2012-02-20]. Dostupné z: http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-pravnickych-osob/.

WIKIPEDIA, 2012. cs.wikipedia.org [online]. [cit. 2012-02-20]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/PEST_anal%C3%BDza/.

Další zdroje:

interní firemní brožura společnosti Valero, s. r. o.

interní zdroj - LOGO

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

EU	Evropská unie
ESF	Evropský sociální fond
PR	Public relations
WWW	World wide web
B2B	Business to business.
DPH	Daň z přidané hodnoty
HDP	Hrubý domácí produkt

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Etapy zavádění plánování *20*

Obr. 2. Porterův pětifaktorový model *28*

Obr. 3. Bostonská matice BCG *30*

Obr. 4. Matice GE *31*

Obr. 5 Matice důležitosti a efektu *34*

Obr. 6. Organizační struktura společnosti Valero, s. r. o *43*

Obr. 7. Meziroční inflace *45*

Obr. 8. Vnitřní stěhování obyvatel v letech 1960-2009 ..... *46*

Obr. 9. Zařazení služeb společnosti Valero, s. r. o. do matice GE *51*

Obr. 10. Logo společnosti *60*

Obr. 11. Schéma navržené strategie *72*

Obr. 12. Nákladová analýza *86*

Obr. 13. Kumulativní nárůst nákladů *87*

Obr. 14. Výpočet délky trvání projektu a stanovení kritické cesty *92*

Obr. 15. Síťový graf znázorňující kritickou cestu *92*

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Výhody a nevýhody plynoucí z PEST analýzy *47*

Tab. 2. Zařazení služeb společnosti Valero, s. r. o. do matice BCG *48*

Tab. 3. Výpočet atraktivity podnikání služeb ve skupině A *49*

Tab. 4. Výpočet konkurenční síly služeb ve skupině A *49*

Tab. 5. Výpočet atraktivity podnikání služeb ve skupině B *49*

Tab. 6. Výpočet konkurenční síly služeb ve skupině B *50*

Tab. 7. Výpočet atraktivity podnikání služeb ve skupině C *50*

Tab. 8. Výpočet konkurenční síly služeb ve skupině C *50*

Tab. 9. Srovnávací analýza s konkurencí *54*

Tab. 10. Zhodnocení Porterovy pětifaktorové analýzy *57*

Tab. 11. Zhodnocení nástrojů marketingového mixu *61*

Tab. 12. Kombinační tabulka zvolení organizátora eventu *62*

Tab. 13. Hypotetické četnosti u volby organizátora *63*

Tab. 14. Výpočet charakteristiky x^2 ..... *63*

Tab. 15. Matematický model SWOT analýzy *69*

Tab. 16. Zařazení strategie společnosti Valero, s. r. o. do matice dle Ansoffa *74*

Tab. 17. Akční plán marketingového mixu *76*

Tab. 18. Návrh plánu akcí na 1 rok *78*

Tab. 19. Odhad nákladů na komunikační mix *81*

Tab. 20. Odhad náklad na materiální prostředí *82*

Tab. 21. Odhad nákladů části marketingového mixu - LIDÉ *82*

Tab. 22. Náklady na marketingový mix *84*

Tab. 23. Finanční plán společnosti Valero, s. r. o *85*

Tab. 24. Riziková analýza *89*

Tab. 25. Harmonogram činností pro získání nového segmentu trhu *91*

Tab. 26. Návrh kontrolní tabulky *93*

SEZNAM PŘÍLOH

PI Dotazník

PII Vyhodnocení dotazníku

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Vážení respondenti,

ráda bych Vás touto cestou požádala o věnování krátkého času na vyplnění mého anonymního dotazníku týkajícího se kongresových a jiných doplňkových služeb. Jsem studentkou Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a tento dotazník mi pomůže k vytvoření analýzy, která je součástí mé diplomové práce, ale napomůže také i ke zlepšení služeb. Otázky jsou sestaveny jak formou otevřenou, kde se můžete rozepsat, tak i formou variant, kde prosím zaškrtněte odpověď, která nejvíce vystihuje váš názor. Pokud není uvedeno jinak, zaškrtněte pouze 1 odpověď.

Děkuji za Vaši ochotu a Váš čas

Bc. Monika Vláčilová

---

1. **Domníváte se, že společenské akce a akce pro zaměstnance jsou efektivní a prospěšné?**
   a) ano
   b) ne

V případě, že je Vaše odpověď ne, proč?

……

2. **Účastní se zástupci Vaší firmy akcí typu kongresy, plesy, rauty, workshopy, prezentace a jiných podobných událostí?**
   a) ano
   b) ne

Pokud ano, jakých a s jakou pravidelností?

……

……

3. **Je Vaše společnost organizátorem jmenovaných akcí?**

   a) ano, velmi často
   b) ano, ale výjimečně
   c) pouze jednou
   d) nikdy

4. **Pořádá Vaše společnost pro své zaměstnance školení, semináře, teambuilding, vánoční večírky a jiné?**

   a) ano
   b) ne, přejděte k otázce č. 6.

V případě, že ano, jaké a jak často?

……

……

5. **Pokud ano, vyhledáváte a najímáte si služby na realizaci událostí odborné agentury?**

   a) ano
   b) ne

Pokud ano, volíte vždy stejnou agenturu a proč?

……

Pokud ne, máte oddělení ve firmě, které se zabývá touto činností?

……

6. **Kdybyste chtěli uspořádat například outdoor pro Vaše zaměstnance či školení, co by bylo pro Vás jako rozhodující faktor? (můžete uvést i více odpovědí)**

   a) cena
   b) kvalita
   c) zviditelnění
   d) reference a doporučení
   e) jiný ……..

7. **V případě, že byste se rozhodli uspořádat například benefiční ples pro 80-100 osob, jakou částku by byla Vaše firma ochotna investovat do kvalitních prostor a občerstvení?**

   a) 40 - 60 tis. Kč
   b) 60 - 80 tis. Kč
   c) 80 - 100 tis. Kč
   d) jinou ……

A jakou částku do programu?

……

Charakterizujte, co by měl program obsahovat

……

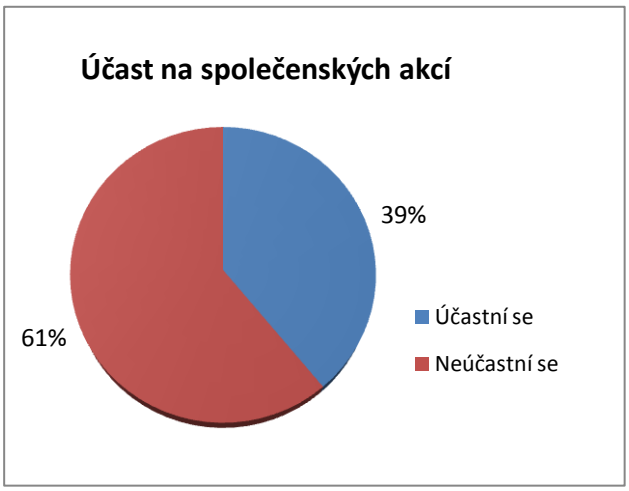
8. **Vaši společnost můžete charakterizovat jako**

   a) malou (do 100 zaměstnanců)
   b) střední (do 500 zaměstnanců)
   c) velkou (nad 500 zaměstnanců)

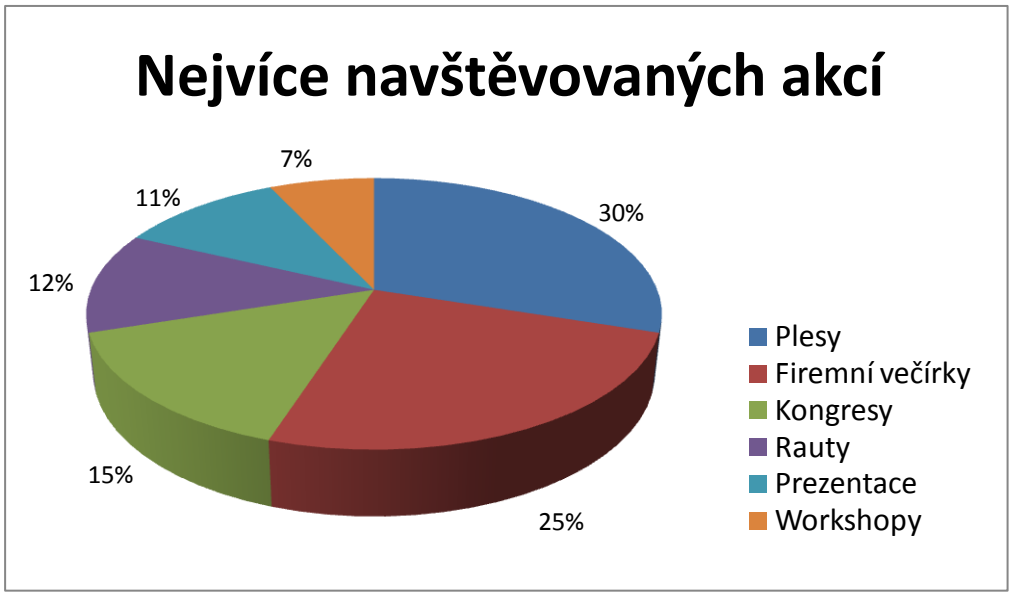
Příloha P I: Vyhodnocení Dotazníku

Dotazník uvedený v PI zahrnuje 8 otázek:

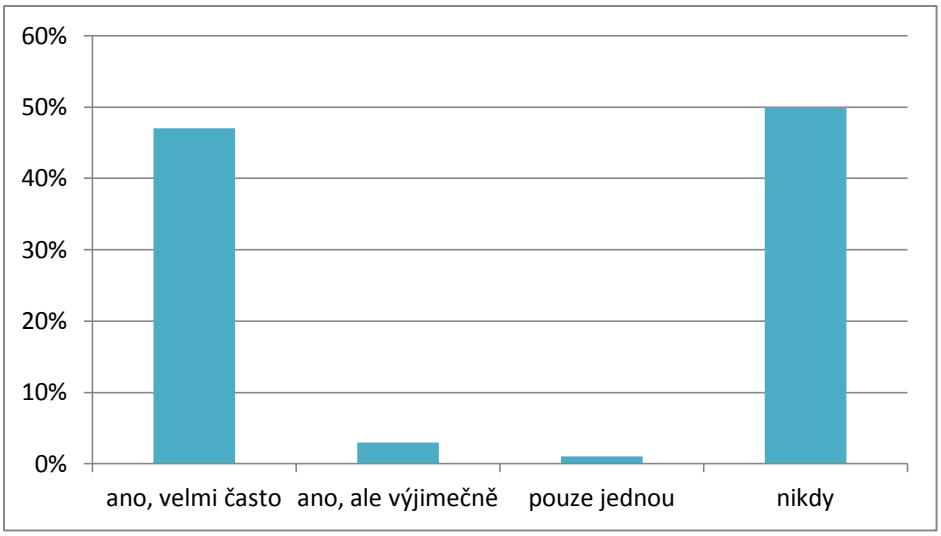
1. Všechny dotazované společnosti se domnívají, že pořádání společenských akcí a akcí pro zaměstnance jsou pro ně efektivní a prospěšné. Jedná se o otázku, která měla jednoznačnou odpověď.
2. Z 90 vyhodnocených dotazovaných odpovědělo 55 respondentů záporně, z toho plyne, že zástupci dotázaných firem se neúčastní akcí typu kongresy, plesy, rauty, workshopy, prezentace a jiných podobných událostí.



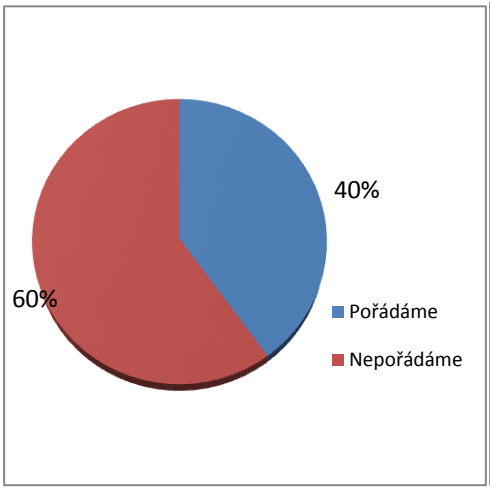
U 35 kladných reakcí vítězí plesy s 2x roční pravidelností, firemní večírky s 2x roční pravidelností a kongresy s1x roční pravidelností, které následují rauty, prezentace a workshopy s 1x roční pravidelností.

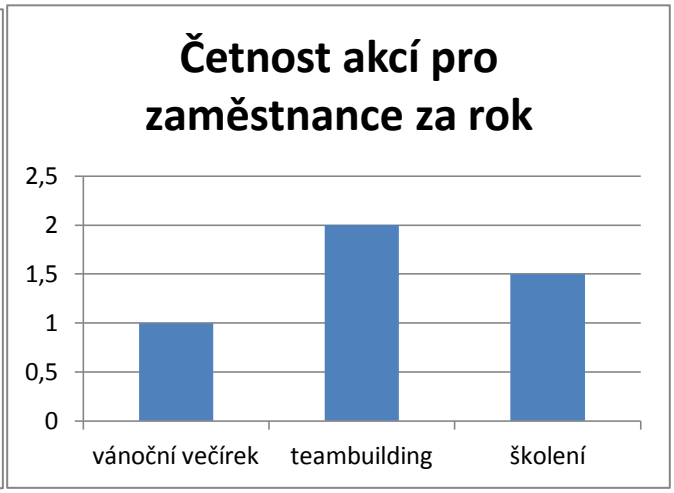


3. Nejčastější odpověď na otázku zda je firma organizátorem jmenovaných akcí je nikdy, avšak druhou je ano, velmi často. Zbývající dvě se vyskytují velmi málo. Z toho vyplývá, že mnoho firem sice považuje za efektivní a užitečné pořádání společenských událostí a událostí pro zaměstnance, ale nikdy je neuspořádala, na tyto společnosti by se měl Kongrespark zaměřit.

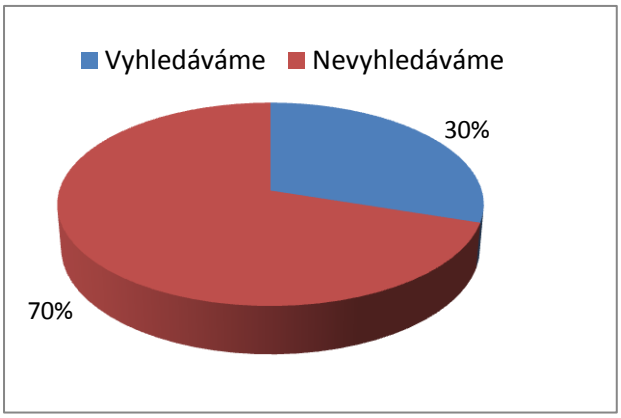


4. Společnosti, které pořádají pro své zaměstnance teambuildingy, školení, semináře, vánoční a jiné firemní večírky, tak činí jednou až dvakrát ročně u outdoorů, jednou ročně u vánočního večírku, dvakrát ročně u školení.

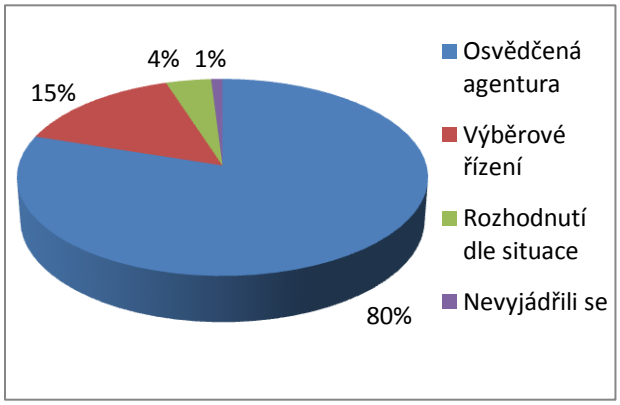




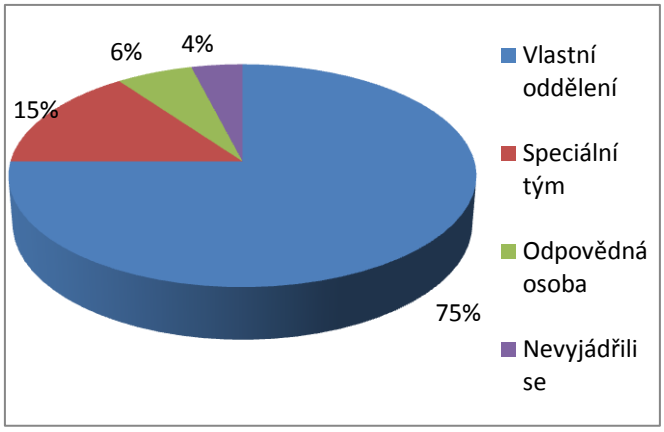
5. V případě, že respondenti odpověděli ano na předchozí otázku, tzn. že pořádají pro své zaměstnance teambuildingy, školení, semináře, vánoční a jiné večírky, byli dotázáni zda vyhledávají a najímají si pro tyto akce odborné agentury.



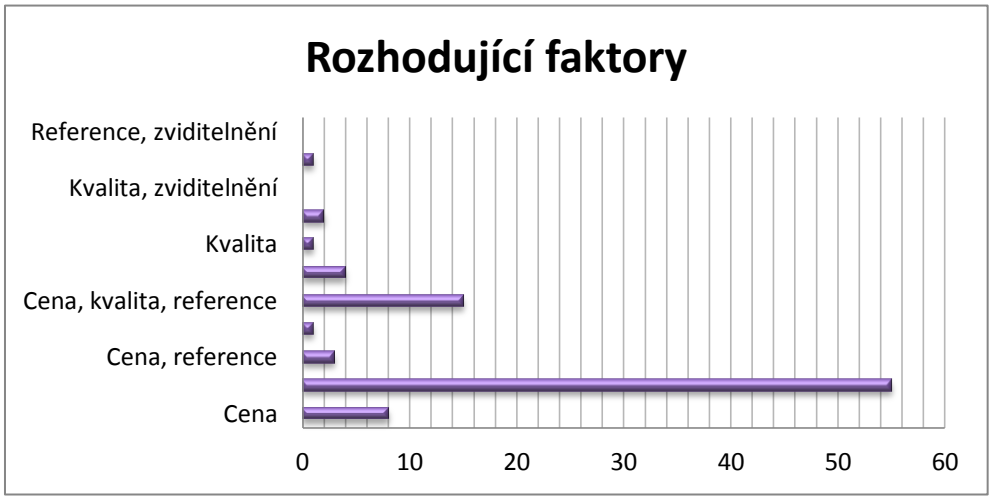
a. Skoro 80 % respodentů volí stejnou agenturu, která je pro ně osvědčená a mají s ní velmi dobré zkušenosti. 15 % vždy vypisuje výběrové řízení na jmenované akce a vybírá si, 4 % se rozhoduje individuálně dle situace, 1 % neuvedlo žádnou odpověď.



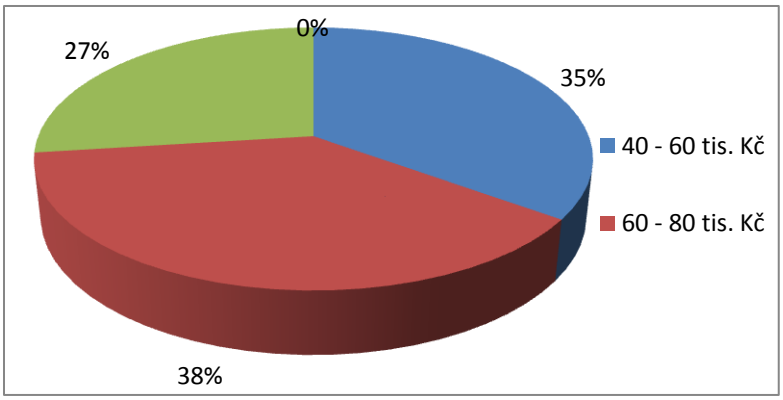
b. Přes 75 % firem má své vlastní oddělení, které výše uvedené události pro zaměstnance plánuje a realizuje, většinou to bývá marketingové anebo personální oddělení. 15 % určuje na každou akci speciální tým, 6 % určí jednu osobu, která provede výzkum na základě něhož se firma rozhodne a 4 % dotázaných neodpovědělo.



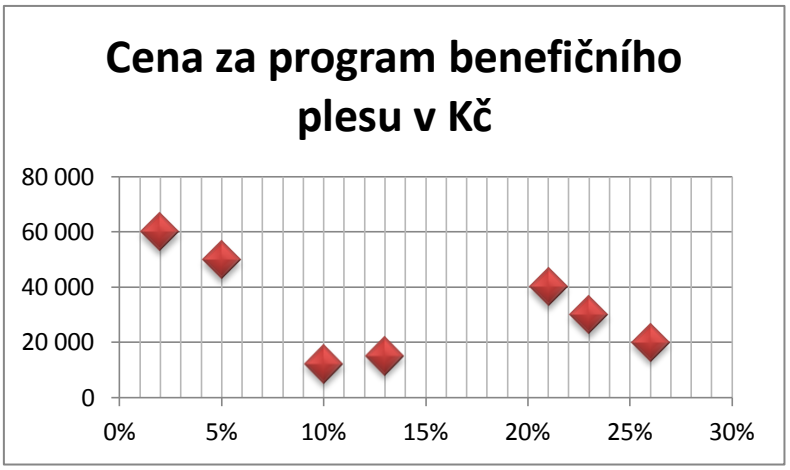
6. Cena a kvalita jsou rozhodujícími faktory pro uspořádání outdooru či školení pro zaměstanace firmy, shodlo se na tom 55 dotazovaných. 15 respodentů zvolilo cenu, kvalitu a reference, 8 vybralo cenu a do 5 se vyskytovali zbývající faktory.



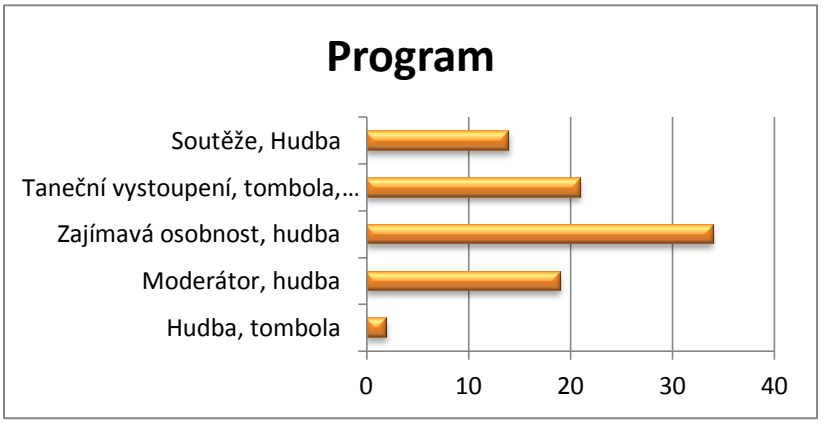
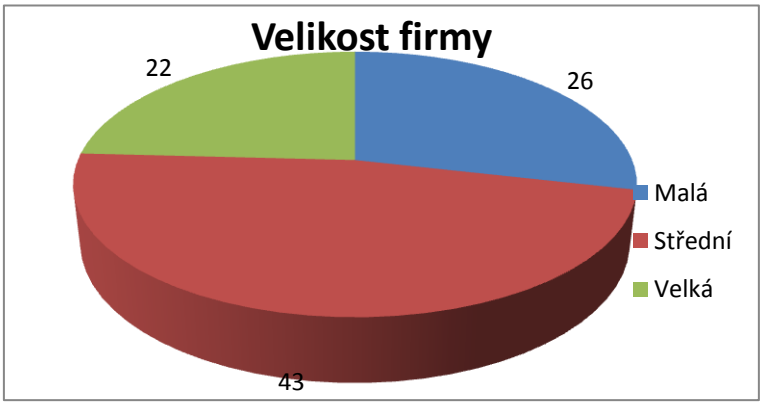
7. Na otázku jakou částku by byla firma ochotna investovat do kvalitních prostor a občerstvení v případě rozhodnutí uspořádat benefiční ples pro 80 - 100 osob se 35 % rozhodlo zvolit 40 - 60 tis. Kč, 38 % 60 - 80 tis. Kč a 27 % 80 - 100 tis. Kč. Jinou částku nezvolila žádná z dotázaných společností.



   a. Částka, kterou by firmy zaplatili do programu benefičního večírku se vygenerovala do osmi možností. 26 % napsalo 20 000 Kč, 23 % si myslí 30 00 Kč, 21 % se vyjádřilo v částce 40 000 Kč a zbývající jsou vykresleni v níže uvedeném grafu.



b. Další otázka, u které se mohli respondenti rozepsat se týkala výběru programu benefičního plesu. Všichni se shodli na dobré zábavě. Zvítězila zajímavá osobnost a hudba, jež následuje taneční vystoupení, tombol a hudba. Více v následujícím grafickém zobrazení.



8. Každá společnost se měla zařadit do skupiny malá, střední či velká společnost dle její velikosti. Dotazníku se zúčastnilo 43 firem ve střední skupině, 26 malých a 22 velkých firem.