

Projekt marketingového plánu firmy za účelem jejího dalšího rozvoje

Bc. Patrik Semela

Diplomová práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Patrik Semela**
Osobní číslo: **M13935**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt marketingového plánu firmy Marlin, s.r.o. za účelem jejího dalšího rozvoje**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši problematiky marketingového plánování.

II. Praktická část

- Analyzujte současnou situaci ve společnosti Marlin, s.r.o. jako východisko pro tvorbu marketingového plánu.
- Na základě analýzy navrhnete marketingový plán firmy Marlin, s.r.o.
- Podrobte projekt nákladové a rizikové analýze.

Závěr


Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing: [strategie a trendy]. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
KERIN, R. A., S. W. HARTLEY a W. RUDELIUS. Marketing. 11th ed. New York, NY: McGraw-Hill/Irwin, c2013, 745 s. ISBN 00-780-2889-2.
KOTLER, P. a K. L. KELLER. Marketing management. 12. vyd. Praha: Grada, 2007, 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
KOTLER, P., V. WONG, J. SAUNDERS a G. ARMSTRONG. Moderní marketing: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
SADLER, P. Strategic management. 2nd edition. London, Kogan Page, 2003, 272 s. ISBN 0-7494-3938-6.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Josef Kubík, CSc.
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: 22. února 2014
Termín odevzdání diplomové práce: 2. května 2014

Ve Zlíně dne 22. února 2014


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




doc. 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 obhajoby¹;
- * 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. 3²;
- * podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má ÚTB 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 Zveřejnění závěrečných prací

(1) Výsledk školní vědecké či tvůrčího díla včetně diplomové, bakalářské a rigorózní práce, v kterých proběhla obhajoba, včetně poznámek k otázkám a výsledků obhajoby prostřednictvím dostupné digitální práce, kterou spravuje zřítkatel zveřejní včetně poznámek k otázkám

(2) Diplomová, bakalářská a rigorózní práce odvedené studentem k obhajobě musí být předtím, než se předloží k obhajobě, opatřeny podpisem autora nebo autora práce, který je oprávněn zveřejnit v elektronické podobě, a musí být opatřeny podpisem zřítkatele školy nebo učitelů, kteří se účastní obhajoby práce. Každý z autorů zveřejněné práce přičítá své dílo dílem svým, pokud není stanoveno jinak

(3) Práci ze závěrečné práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledky 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 vstupuje dílo nebo díloště či výtvarná tvorba, jakožto dílo ze zájmu přívětivě nebo nepřívětivě hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ze zájmu školního nebo studijního pracovního vyřizování; je to právo, které se týká díla nebo díloště či výtvarné tvorby (škola 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 Škola dílo

(1) Škola nebo školště či výtvarná tvorba mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Děje-li o autor školního díla učitel profesní bez výlučné dílo, mohou se tyto osoby domáhat uzavření obdobných smlouvy jako také o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona

- podle § 60⁴ 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 2.5.2014



⁴ zákon č. 171/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících a právu užitkovém a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších předpisů, § 60 Škola dílo

(2) Nesmí být vydáno jinak, než za souhlasu autora nebo držitele díla ani dílo ani to poskytnout jinému licenci vlastní a v rozpor s oprávněným zájmem školy nebo školitelů či vzdělávacího zařízení

(3) Škola nebo školitel či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla: vydal/a jim dozorovku a souhlasil/a učinit dílo či poskytnout licenci podle odstavce 2 přiměřeně přizpůsobenou úhradou nákladů, které na vytvoření díla vynaložil, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přinesl se přihlášku k výlučnému dozorovému školnímu nebo školitelův či vzdělávacího zařízení; a) školnímu dílu podle odstavce 1

ABSTRAKT

Tématem této diplomové práce je vytvoření marketingového plánu pro firmu MARLIN, s. r. o. zaměřeného na její další rozvoj. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část, která se dále dělí na analytickou a projektovou. V úvodní teoretické části jsou zpracovány teoretické poznatky o marketingovém plánování z dostupných literárních zdrojů, které se touto problematikou zabývají. V analytické části je zpracována charakteristika společnosti, situační analýza a proveden průzkum mezi současnými klienty s výstupem SWOT analýzy. V projektové části jsou nejdříve stanoveny marketingové cíle, na základě kterých je následně proveden výběr CRM systému, možnosti rozšíření služeb společnosti, hodnocení lidských zdrojů a možnosti rozšíření marketingové komunikace.

Klíčová slova: Marketingový plán, marketingová komunikace, analýza vzdělávacích potřeb, SWOT analýza, nákladová analýza, riziková analýza, časová analýza

ABSTRACT

The subject of this thesis is to create a marketing plan for the company MARLIN, s. r. o. focused on its further development. The thesis has been divided into a theoretical and a practical part, which has been further split into an analytical and a project part. The initial theoretical part deals with the theoretical knowledge of marketing planning using the available literary sources dedicated to this issue. The analytical part deals with the company's characteristics, situational analysis and a conducted survey among current clients with output of the SWOT analysis. In the project part are firstly set the marketing objectives upon which are subsequently conducted the selection of the CRM system, the options of expanding the company's services, assessment of the human resources and the options of expanding the marketing communication.

Keywords: Marketing plan, marketing communication, education analysis, SWOT analysis, cost analysis, risk analysis, time analysis

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval doc. Ing. Josefu Kubíkovi, CSc za odborné vedení a vstřícný přístup, kterým přispěl k vypracování této práce.

Motto

„Čím více se učíme, tím více odhalujeme svoji nevědomost.“

Percy Bysshe Shelley

Prohlášení

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

OBSAH

ÚVOD.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 MARKETING	12
1.1 MARKETINGOVÁ KONCEPCE.....	13
1.1.1 Potřeby, přání a poptávka.....	13
1.1.2 Trh.....	15
2 MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ.....	17
2.1 PROCES PLÁNOVÁNÍ	17
2.1.1 Plánovací hierarchie	19
2.1.2 Předpoklady pro úspěšnou realizaci plánovacího procesu.....	20
3 MARKETINGOVÝ PLÁN.....	22
4 FÁZE SESTAVENÍ MARKETINGOVÉHO PLÁNU	23
4.1 SITUAČNÍ ANALÝZA.....	23
4.1.1 Vnitřní prostředí	23
4.1.2 Vnější prostředí	26
4.1.3 Porterův model	27
4.1.4 SWOT analýza	28
4.1.5 Marketingový výzkum	30
4.2 MARKETINGOVÉ CÍLE.....	31
4.3 MARKETINGOVÁ STRATEGIE	32
4.3.1 Realizace a kontrola strategií	32
4.3.2 Strategie v oblasti marketingového mixu.....	33
4.4 ROZPOČET.....	33
4.5 REALIZACE.....	33
4.6 KONTROLA.....	34
5 ZÁVĚREČNÉ HODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	35
II PRAKTICKÁ ČÁST	36
6 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	37
6.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI	37
6.2 HISTORIE A SOUČASNOST SPOLEČNOSTI	37
6.3 ČINNOST FIRMY	37
6.3.1 Vzdělávejte se pro růst!.....	38
6.3.2 Poradenství v oblasti personalistiky.....	39
6.3.3 Poradenství v oblasti lidského kapitálu.....	39
6.3.4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	39
6.3.5 Profesní školení a kurzy	40
6.3.6 Počítačové školení.....	40
6.3.7 Jazyková výuka	40
6.3.8 Projektová činnost.....	41
6.3.9 Agentura práce	42
7 SITUAČNÍ ANALÝZA.....	43

7.1	LIDSKÉ ZDROJE A ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	43
7.1.1	System řízení jakosti	44
7.1.2	Ekonomická situace firmy	45
7.1.3	Marketingová komunikace	46
8	ANALÝZA FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ	48
8.1	ANALÝZA SOUČASNÝCH KLIENTŮ	49
8.1.1	Plán výzkumu	49
8.1.2	Sběr dat	49
8.1.3	Vyhodnocení informací	50
8.1.4	Prezentace a doporučení	51
8.2	KONKURENCE	52
8.2.1	CENTRUM-VZDĚLÁVÁNÍ.CZ	53
9	VYHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU SPOLEČNOSTI.....	55
10	PROJEKT MARKETINGOVÉHO PLÁNU	56
10.1	MARKETINGOVÉ CÍLE	56
11	NÁVRH ZLEPŠENÍ PRÁCE S KLIENTY	57
11.1	VÝBĚR VHODNÉHO CRM	59
11.2	MICROSOFT DYNAMICS CRM ONLINE	60
11.2.1	Popis produktu	60
11.2.2	Licence	63
11.2.3	Zkušební verze	65
11.2.4	Rizika zavedení CRM	66
11.2.5	Časová analýza činností	68
11.3	CRM LEONARDO	70
12	PROJEKTY MPSV	72
12.1	PODPORA ODBORNÉHO VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	72
12.2	PROJEKT MPSV - VZDĚLÁVEJTE SE PRO STABILITU	72
13	HODNOCENÍ A KONTROLA OBCHODNÍCH ZÁSTUPCŮ A LEKTORŮ	74
14	MARKETINGOVÉ NÁSTROJE PRO VZDĚLÁVACÍ INSTITUCE	75
14.1	SOCIÁLNÍ SÍTĚ	75
14.2	EVENT MARKETING	76
14.3	DIRECT MARKETING	76
	ZÁVĚR	78
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	80
	SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJŮ	82
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	83
	SEZNAM OBRÁZKŮ	84
	SEZNAM TABULEK.....	85
	SEZNAM GRAFŮ	86
	SEZNAM PŘÍLOH.....	87

ÚVOD

Obsahem diplomové práce bude zpracování Projektu marketingového plánu firmy MARLIN, s.r.o. za účelem jejího dalšího rozvoje. Toto téma bylo vybráno z důvodu na jedné straně zlepšující se současné ekonomické situace a s tím souvisejícími finančními možnostmi obyvatelstva i korporací. Na straně druhé relativně velký trh, který je možné v případě kvalitní strategie obsadit, pro což má MARLIN, s.r.o. jakožto vzdělávací centrum skvělé předpoklady.

Diplomová práce bude rozdělena na 2 části - teoretickou a praktickou, která bude dále rozdělena na analytickou a projektovou. V úvodní teoretické části budou zpracovány nezbytné pojmy a informace nabyté z odborné literatury o marketingovém plánování, které poskytnou dostatečný základ pro vypracování praktické části.

V analytické části se zaměříme na představení společnosti a provedení analýzy současného stavu marketingového plánování ve firmě. V tomto případě se jedná o mikroprostředí a makroprostředí firmy, SWOT analýzu nebo možnosti poskytovaných služeb, které může firma nabízet ať už bezprostředně nebo s určitým časovým odstupem. S tímto zjištěním budeme následně pracovat při tvorbě projektu, jehož hlavní devízou bude marketingová strategie a akční plány, stejně jako nákladová a riziková analýza.

Cílem této práce je analýza momentální marketingové situace společnosti MARLIN, s.r.o. v oblasti firemní klientely a následné sestavení marketingového plánu za účelem dalšího rozvoje. Plán bude sestaven dle potřeb a možností samotné společnosti z důvodu možnosti realizace v krátkém časovém horizontu. Díky velikosti a zkušenostem, které firma v oblasti vzdělávání od roku 1994 má by nemělo dojít k vážnějšímu omezení. Vše bude konzultováno s vedením společnosti tak, aby to korespondovalo se současným vývojem a cíli firmy.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MARKETING

Nejdříve budou vysvětleny základní pojmy a chápání marketingu. Jedná se o uvědomělé, na trh orientované vedení a organizace firmy, kdy nejdůležitějším článkem podnikatelského procesu je zákazník. Existuje řada definic, kde má každý autor určitý rukopis a své pojetí. Philip Kotler definuje marketing jako:

„Společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot.“ (Kotler, 2007, s. 39)

Pro srovnání si můžeme uvést novější definici uvedenou Americkou marketingovou asociací:

„Marketing je aktivita, skupina institucí a procesů pro tvorbu, komunikaci, poskytování a výměnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a společnost v širokém slova smyslu.“ (AMA, 2007, www.marketingpower.com)

Mnoho lidí si pod pojmem marketing představí především prodej a reklamu, která je ovlivňuje v každodenním životě a působí na jejich smysly, aniž by si to často uvědomovali. Dnešní marketing nemůžeme chápat ve starém významu jako schopnost prodat - jednorázový obchod, ale v novém významu, kde se zaměřujeme na kontinuální uspokojování potřeb zákazníka. Prodej nastává poté, co je produkt vyroben. Naopak marketing začíná dávno před prodejem i výrobou. Marketing představuje úkol, na základě kterého je třeba zjistit, jaké jsou potřeby, určit jejich rozsah a intenzitu a zda je možné při splnění těchto kritérií generovat zisk. Po uvedení následně dochází k podpoře produktu po celou dobu jeho životnosti a snaží se přilákat nové zákazníky stejně, jako si udržet ty stávající a kontinuálně uspokojovat jejich potřeby. (Kotler, 2007)

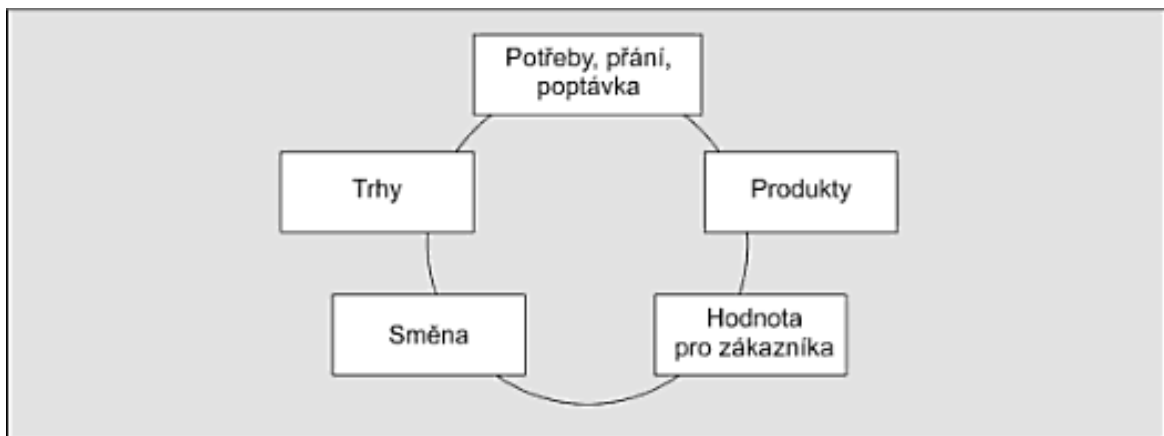
Zákazníkem je osoba, domácnost nebo organizace, která určitou formou zaplatí za zboží (produkt) nebo službu, aby jejím vlastnictvím nebo spotřebou získala určitý očekávaný užitek. Je tedy zřejmé, že zákazník by měl být pro každou firmu tou nejdůležitější osobou, ať už máme na mysli fyzickou či právníckou, protože firmu doslova živí a bez něho by nemohla na trhu fungovat. Pokud chce firma obstát v tržním prostředí, musí se pravidelně zabývat výzkumem chování zákazníků a tím, co chtějí, protože pouze spokojený zákazník se stává postupem času loajálním. Tento přístup prosazují i Kotler s Armstrongem, kteří rozvíjí myšlenku oslovení menšího počtu potencionálních zákazníků s větší perspektivou do budoucna. (Jakubíková, 2008)

V současné době není lepší podnikatelský přístup, který by více vyhovoval podmínkám prostředí, než marketing. Ten vzniká ve chvíli, kdy se lidé rozhodnou uspokojit své potřeby pomocí směny. Pokud mluvíme o směně, máme na mysli především získání určitého předmětu za nabídnutou protihodnotu, kterou jsou v nejčastějším případě peníze, v menší míře dochází ke směně za zboží či služby.

1.1 Marketingová koncepce

„Filozofie marketing managementu vychází z předpokladu, že firma může dosáhnout stanovených cílů, pokud dokáže rozpoznat potřeby a přání cílových trhů a poskytnout požadované uspokojení lépe než konkurence.“ (Kotler, 2007, s. 50)

Můžeme konstatovat, že marketingová koncepce se zaměřuje na pět hlavních pilířů. Nebylo tomu tak ale vždy, v minulosti chyběla hodnota pro zákazníka, která se postupem času začlenila po bok ostatních. (Jakubíková, 2008)



Obr. 1 Pilíře marketingové koncepce (Kotler, 2007, s. 38)

Každý prvek tohoto řetězce přidává hodnotu tomu následujícímu, při čemž většinou vše začíná potřebami, přáními a poptávkami po určitém zboží nebo službě. Jsou však výjimky, které je možné vidět například ve světě informačních technologií, kde firma vyvíjí nový produkt, který na trhu ještě není a podle reakce zákazníků poté zjišťuje, zda je o něj zájem či nikoliv. (Jakubíková, 2008)

1.1.1 Potřeby, přání a poptávka

Výchozím bodem marketingového směnného procesu je poznání potřeb, přání zákazníků a poptávky.

Potřeby

Nejdříve si tedy něco řekneme o potřebách, které představují pocit nedostatku. Můžeme je rozdělit na pět typů potřeb, konkrétně se jedná o

- Deklarované potřeby
- Reálné potřeby
- Nevyřčené potřeby
- Potřeby potěšení
- Utajené potřeby

Přání

Vycházejí z lidských potřeb a jsou ovlivňovány kulturními a osobními charakteristikami. Lidé chtějí uspokojit své potřeby a naplnit svá přání. K tomu je zapotřebí kupní síla, díky které mohou vytvořit poptávku. Pokud firmy naslouchají těmto přáním a požadavkům, mohou na základě toho vytvářet marketingové strategie. Určitý problém nastává v okamžiku, kdy kupující nevědí, co chtějí, protože to dosud neznají. Cílem firmy je však tato nevyřčená přání objevit a snažit se odhadnout, o co by mohli mít zákazníci zájem v budoucnu. Skvělým příkladem jsou společnosti jako Apple, Google či Microsoft. Ty vkládají obrovské množství finančních prostředků právě do výzkumu nových produktů. Stejně tak se snaží uživatelům svých služeb a zařízení pomoci průzkumů u již stávajících produktů naslouchat co zákazníci chtějí.

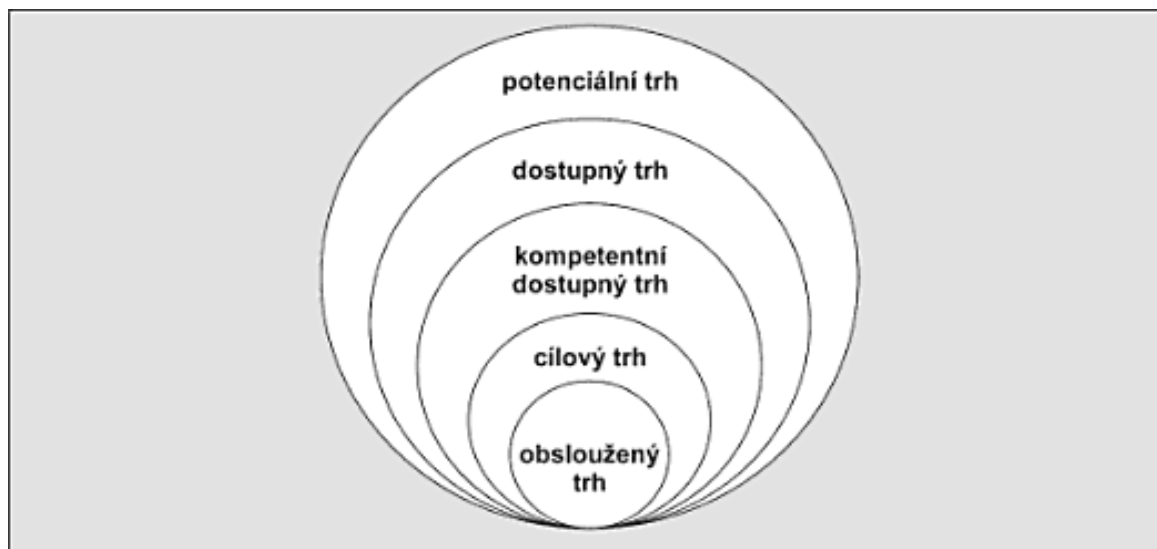
Poptávka

Můžeme ji analyzovat z většího množství hledisek. Následně poté volíme nejvhodnější kombinaci marketingových nástrojů (produktu, distribuce, ceny a marketingové komunikace), aby se poptávka a nabídka dostávaly do vzájemného souladu ve všech případech. Jak již bylo uvedeno, poptávku lze členit například takto:

1. Funkční poptávka po zboží každodenní potřeby
2. Poptávka vyplývající z osobního zájmu:
 - Poptávka po zboží zosobňujícím osobní prestiž;
 - Poptávka po zboží znamenajícím dospělost;
 - Poptávka po zboží symbolizujícím společenské postavení;
 - Poptávka po zboží, s jehož pomocí zákazník projevuje své snahy a tužby
3. Poptávka po zboží, které působí převážně smyslově (Kotler, 2007)

1.1.2 Trh

Na druhém konci cyklu se naopak nachází trh. Z ekonomického hlediska se jedná o soubor všech prodávajících a kupujících, kteří na trhu provádějí směnu. Pro marketéra je trhem soubor veškerých stávajících i potencionálních kupujících výrobků a služeb. Velikost trhu závisí na počtu kupujících, u nichž rozlišujeme tři základní charakteristiky: zájem, příjem a přístup.



Obr. 2 Typy trhů (KOTLER,P., K. L. KELLER, 2007, s. 165)

Obslužený trh - soubor spotřebitelů, kteří kupují produkt firmy.

Cílový trh - Je součástí kompetentního dostupného trhu, pro který se firma rozhodne.

Kompetentní dostupný trh - spotřebitelé, kteří mají zájem, příjem, přístup a kvalifikaci pro určitou nabídku. To znamená, že produkt může být dostupný za určitých podmínek (dosažení věku).

Dostupný trh - soubor spotřebitelů, kteří mají zájem, příjem a přístup k určité nabídce.

Potencionální trh - soubor zákazníků, kteří mají dostatečnou úroveň zájmu o tržní nabídku a zároveň finanční prostředky.

Trhy lze také členit na trhy současné, skryté a vznikající. Toto rozdělení se používá jako jedno z východisek strategického marketingového plánování, které si blíže rozebereme v následujících kapitolách. Nyní si je pouze stručně popíšeme.

Současné - na těchto trzích je již poptávka uspokojována existujícími dodavateli.

Skryté - firmy jsou si vědomy, že existují potencionální zákazníci, ale nevěnují jim pozornost.

Vznikající - v současnosti neexistují, podle vývoje se však dá očekávat jejich vznik.

(Kotler, 2007)

2 MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ

V novodobém pojetí jej můžeme považovat za základní stavební kámen marketingového systému řízení. I přesto se v praxi setkáváme s tím, že se na trhu pohybují firmy, které se této oblasti nevěnují dostatečnou pozornost z důvodu nákladnosti nebo nedostatku času, což se týká především nově založených společností. Pokud se firma marketingovým plánováním zabývá, stává se povětšinou konkurenceschopnou, protože dokáže odhadnout a reagovat na potřeby trhu. Na to navazuje přímou úměrou získání finančních prostředků. Všechny tyto činnosti pomohou firmě k získání pevného místa na trhu. (Blažková, 2007)

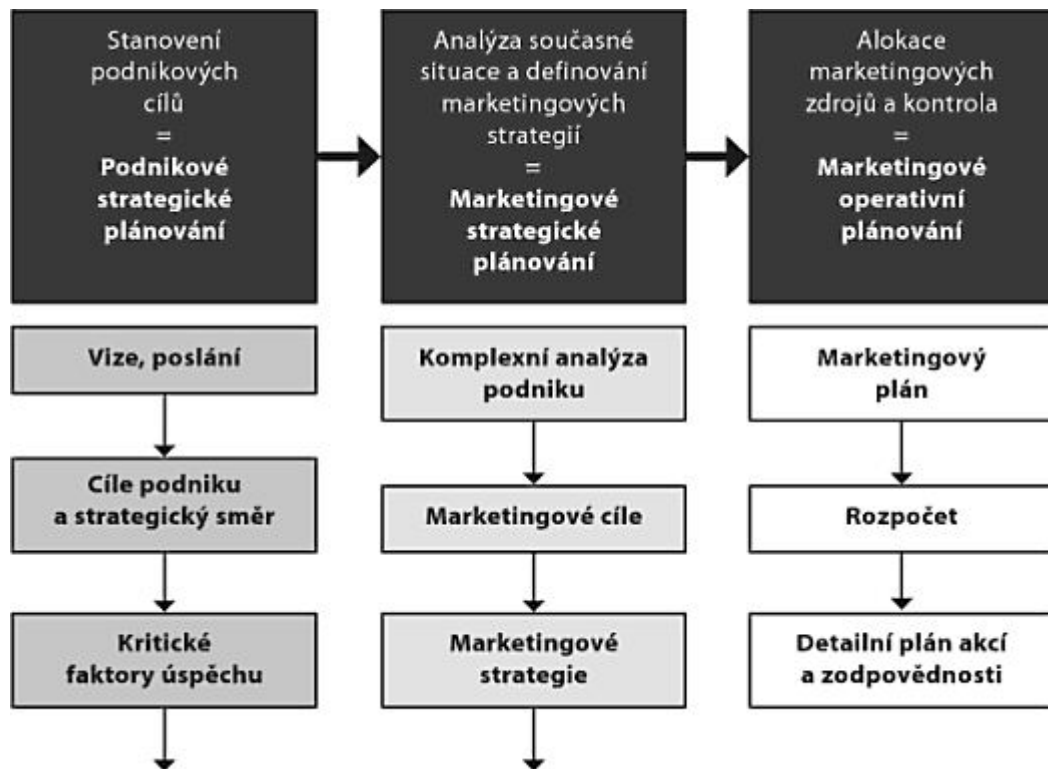
Marketingové plánování obsahuje několik kroků:

1. Situační analýzu.
2. Stanovení marketingových cílů.
3. Formulování marketingových strategií.
4. Sestavení marketingových programů.
5. Sestavení rozpočtů.
6. Kontrola (Jakubíková, 2008)

Plánování je chápáno dynamicky a aktivně a neexistuje nějaký jednotný návod, jak tuto činnost provádět správně. Existuje nepřeborné množství postupů, ale všechny je třeba přizpůsobit konkrétnímu podniku kvůli velkému počtu proměnných - ekonomická síla, konkurence, přírodní vlivy, atd.

2.1 Proces plánování

Na obrázku níže můžeme vidět přehledný graf jednotlivých aktivit plánovacího procesu. Vzhledem k rozsahu by se mohlo zdát, že je zaměřen pouze na velké a středně velké firmy, jeho použití je však univerzální pro všechny druhy podniků. I u menších by se měla dodržovat struktura, ovšem je možné upravit velikost těchto aktivit úměrně finančním, personálním či jiným možnostem.



Obr. 3 Marketingový plánovací proces (Blažková, 2007, s. 19)

Je nutno říci, že plánování proces teprve začíná a následují další aktivity nutné pro správný chod podniku. Mezi ty patří samotná realizace marketingového plánu a marketingová kontrola.



Obr. 4 Proces realizace a kontroly v marketingu (Blažková, 2007, s. 20)

2.1.1 Plánovací hierarchie

Z pohledu managementu je možné tyto plány rozdělit do tří základních úrovní, dohromady pak tvoří celý proces podnikového plánování. Obrázek 5 ukazuje v pyramidovém členění jednotlivé úrovně od základní až po vrcholovou.



Obr. 5 Základní úrovně plánů z pohledu managementu (Žůrková, 2007, s. 21)

Strategický plánování

Strategický plán řeší globální otázky budoucnosti podniku a způsoby, jakými je podnik schopen vypořádat se s nutností změn, např.:

- Velikost podniku
- Produktové rozpětí
- Finanční strukturu podniku
- Rozvoj, výzkum a vývoj
- Investice
- Technologie

Manažerské/taktické plánování

- Cílem je uvedení strategického plánu do praxe
- Je často spojeno s realokací a přeplánováním zdrojů tak, aby bylo usnadněno dosažení strategických cílů, jako jsou:
 - rozvoj nových odbytíšť
 - vzdělávání a trénink zaměstnanců
 - plánování a organizace aktivit

Operativní plánování

- Nejpodrobnější plán
- Nutnost učinit rychlé rozhodnutí za relativně krátký časový úsek
- Zaměřuje se na bezproblémové fungování každodenních procesů ve firmě
- Operativní plány jsou zapotřebí ve všech oblastech a na všech úrovních firmy
 - mzdové plánování
 - plán výroby
 - kontrola skladu

Všechny rozdíly si nyní shrneme v přehledné tabulce. Cílem je určitá představa, jak by měl být plán rozsáhlý a detailní.

	Strategické plánování	Manažerské plánování	Operativní plánování
Časový horizont	Dlohodobější – obvykle min. 1 rok a více	Obvykle do 1 roku	Krátkodobé (denní, týdenní, měsíční, kvartální)
Hlavní důraz	Ujasnit si a naplánovat budoucí rozhodnutí	Naplánování, jak strategii implementovat v praxi	Plánování denních podnikových operací
Nejistota	Velmi vysoká	Střední	Nízká
Detailní úroveň/rozpracovanost	Pouze globální otázky	Více detailní	Velmi detailní
Šíře obsahu	Velmi široká	Zaměření na detailnější plánování dané strategie	Velmi specifická
Plánovací metody	Většinou nestrukturované	Více strukturované	Vysoce strukturované (mnohdy speciální SW)
Možnost vyhodnocení a změny plánů	Poměrně složité a nesnadno opravitelné	Po uvedení strategie do praxe	Často snadno vyhodnotitelné a opravitelné

Obr. 6 Rozdíly jednotlivých plánů (Žůrková, 2007, s. 22)

2.1.2 Předpoklady pro úspěšnou realizaci plánovacího procesu

Pro marketingové účely neexistuje jediné pravidlo, které by pokrylo všechny možnosti, jaké mohou v podniku nastat a tak to mají marketéři při plánování složité. Každá firma je jedinečná, funguje na specifických trzích a potřebuje ideální plán šitý na míru. Obecné trendy slouží pro lepší orientaci a jsou možné tyto závěry:

- Osvojení si principů strategického myšlení - jako např. vypracování více variant, průběžná aktualizace, systematický přístup, tvůrčí řešení problémů, strategická předvídatost. Ačkoli se to zdá jednoduché a jasné, ne vždy se tyto principy uplatňují.
- Správný odhad budoucích trendů a jevů - poptávky, růstu trhu, atd.

- Dostatek informací o celosvětovém okolí podniku a o jeho očekávaném vývoji. V době informačních technologií a globalizace je svět propojen a podnik je ovlivňován nejen svým nejbližším okolím. To je nutné sledovat velmi pečlivě, právě tyto subjekty jsou pro růst a ziskovost podniku nejdůležitější. (Blažková, 2007)

3 MARKETINGOVÝ PLÁN

Jedná se o neizolovaný dokument, který nám dává přehled o trhu a ukazuje, jak firma plánuje dosažení svých cílů. Plán musí tvořit logický celek, kde jednotlivé aktivity na sebe navazují ve správném pořadí a měly by být schopny zodpovědět základní, avšak důležité otázky: Co? Komu? Kdy? Jakou formou? Co bude přínosem?

Marketingový plán by měl využít všech nástrojů marketingového mixu, které jsou k dispozici pro co nejpřesnější analýzu. Aby bylo možné provést všechny tyto činnosti, je třeba zajistit zdroje, které jsou nezbytným prvkem a ve velké míře případů se právě od rozpočtu odvíjejí veškeré aktivity.

Všechny důležité části marketingového plánu jsou shrnuty v tabulce níže.

Část	Účel
Executive summary	Nabízí stručný přehled plánu pro podnikové vedení.
Současná marketingová situace	Marketingový audit, který připravuje podklady týkající se trhu, produktu, konkurence a distribuce.
Analýza SWOT	Určuje hlavní silné a slabé stránky společnosti a také hlavní příležitosti a hrozby, jimž musí produkt čelit.
Cíle a problémy	Stanovují cíle společnosti v oblasti tržeb, tržního podílu a zisku a identifikují problémy, které budou mít na dosažení těchto cílů vliv.
Marketingová strategie	Předkládá široký marketingový přístup, který bude použit k dosažení cílů plánu.
Programy činnosti	Určují, co se bude dělat, kdo to udělá, kdy to bude provedeno a kolik to bude stát.
Rozpočty	Očekávaný výkaz zisků a ztrát vycházející z předpokládaných finančních výsledků plánu.
Kontrolní mechanismy	Zajišťují sledování postupu plnění plánu.

Obr. 7 Obsah marketingového plánu (Kotler, 2007, s. 109)

4 FÁZE SESTAVENÍ MARKETINGOVÉHO PLÁNU

4.1 Situační analýza

Situační analýza je všeobecná metoda zkoumání jednotlivých složek a vlastností vnějšího prostředí (mikroprostředí a makroprostředí), které určitým způsobem ovlivňuje její činnost. Zároveň zkoumá vnitřní prostředí firmy, jako je management, finanční situace, historie, technologické zázemí, image nebo zaměstnanci. Jedná se o první krok marketingového strategického řízení, konkrétně jeho etapy plánování. Její podstatou je identifikace, analýza a ohodnocení všech relevantních faktorů, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategii firmy. Marketingová situační analýza může být nahrazena marketingovým auditem nebo diagnostikou. (Jakubíková, 2008)

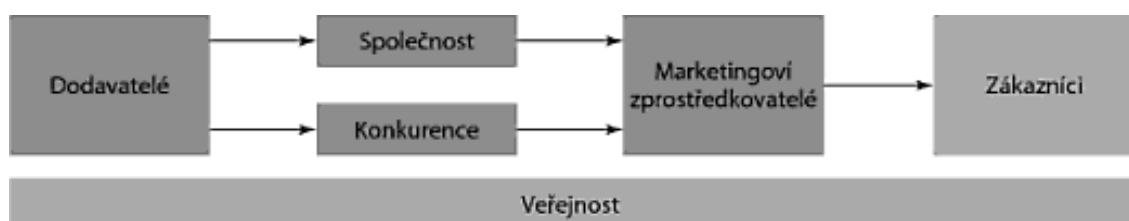
Obsah situační analýzy můžeme vyjádřit pomocí 5C:

- Company - podnik;
- Collaborators - spolupracující firmy a osoby;
- Customers - zákazníci;
- Competitors - konkurenti;
- Climate/context - makroekonomické faktory (PEST).

V době globalizace je stále populárnější rozšířená verze 7C, ve které můžeme navíc nalézt Country (národní specifika) a Cost (náklady) díky čemuž se stává nejkompexnější metodou. (Jakubíková, 2008)

4.1.1 Vnitřní prostředí

Cílem marketing managementu je vytvářet a udržovat vztah se zákazníky vytvářením hodnoty a uspokojení pro zákazníky. Marketingoví manažeři nemohou vše sami ovlivnit a potřebují okolí, aby byli úspěšní. Ve skutečnosti záleží na relativně velkém množství činitelů, s jejichž působením se musí vyrovnat. Vzpomenout můžeme - další oddělení ve firmě, dodavatele, marketingové zprostředkovatele, konkurenci nebo veřejnost. (Kotler, 2007)



Obr. 8 Hlavní činitelé v mikroprostředí společnosti (Kotler, 2007, s. 46)

Podnik

Při vytváření marketingových plánů by měl podnik uvažovat i o jiných částech firmy - o top managementu, finančním oddělení, výzkumu a vývoji, oddělení nákupů, výrobě a účetnictví. Všechny tyto skupiny jsou vzájemně propojeny a vytvářejí tak vnitřní prostředí. Vše začíná top managementem, který stanoví poslání, cíle, strategie a kulturu firmy. Po těchto základních rozhodnutích a řekněme základu přichází na řadu marketingoví manažeři. Ti musí kooperovat se všemi odděleními ve firmě kvůli rozsahu svého zaměření. Náplní finančního oddělení je hledání a využívání finančních prostředků pro realizaci marketingových plánů. Úkolem oddělení výzkumů je vytváření nových a pro zákazníka zajímavých produktů. Nákup se stará o zásoby potřebné pro plynulý provoz podniku s čímž přímo souvisí výroba, která je na kvalitě nákupu závislá. Poslední položkou je účetnictví zaznamenávající příjmy a náklady, což slouží především pro kontrolu plnění plánů. (Kotler, 2007)

Dodavatelé

Dodavatelé v celkovém systému nabízených hodnot poskytují zdroje, které společnost potřebuje pro výrobu zboží a služeb. Rozvoj dodavatelů může významně ovlivnit marketing. Marketingoví manažeři tak musí sledovat nedostatek a zpoždění dodávek, stávky zaměstnanců a jiné události, které mohou v krátkém období snížit tržby, v tom dlouhodobém výrazněji poškodit společnost a především zákazníky. Důležité je sledovat i cenové trendy vstupů, zvýšené náklady znamenají automaticky zvyšování cen nebo snižování zisku. Stále více se tak můžeme setkat s partnerským přístupem mezi dodavateli a marketingovými specialisty, jejichž společným cílem je spokojený zákazník. (Kotler, 2007)

Marketingoví zprostředkovatelé

Spolupráce nezahrnuje jen samotné konečné distribuční firmy a případné prostředníky, ale i organizace, které s nimi spolupracují. Můžeme tam zařadit například přímé zákazníky, tedy velkoobchody i obchody, prostředníky, ale i organizace, které jsou viděny spíše jako dodavatelské - marketingové a reklamní agentury pomáhající s komunikací, umístěním, odbytem. Dále můžeme zařadit organizace zajišťující distribuci, finanční ústavy, pojišťovny mající na starost finanční toky. Všechny uvedené organizace pomáhají firmě s marketingem a prodejem a dle potřeb ji doplňují či externě nahrazují, aby firma lépe prosperovala. (Zamazalová, 2010)

Konkurence

U marketingové koncepce se můžeme setkat s názorem, že k dosažení úspěchu musí společnost poskytnout vyšší hodnotu a uspokojení pro zákazníka než konkurence. Je tedy třeba, aby firma přizpůsobila nabídku potřebám cílových zákazníků. Podnik musí sledovat vývoj u konkurence z několika důvodů:

- Příučení se změnám zvyšující efektivitu
- Sledování technologické vývoje
- Reakce na jejich marketingový mix

Všeobecně platí, že čím jsou produkty konkurence bližší, tím více musí podnik sledovat cenovou politiku a další části marketingového mixu. Konkurence má však mnoho způsobů, jak ovlivňovat dění na trhu, snahou by mělo být nabízení vyšší přidané hodnoty zákazníkům. (Zamazalová, 2010)

Zákazníci

Společnost musí podrobně sledovat trhy svých zákazníků, protože jsou to právě oni, kvůli komu provádí všechny předešlé analýzy a činnosti. Jedná se o poslední instanci, bez které nemůže firma existovat. Můžeme konstatovat, že máme 6 typů cílových trhů. **Spotřebitelské trhy** se skládají z jednotlivců a domácností kupujících zboží nebo služby pro osobní potřebu. **Průmyslový trh** nakupuje zboží a služby pro další zpracování ve svém výrobním procesu, zatímco **trh obchodních mezičlánků** kupuje zboží a služby, aby je se ziskem prodal. **Institucionální trh** je tvořen především veřejnými zařízeními, jako jsou školy, nemocnice, pečovatelské domy, věznice a další. **Trh státních zakázek** je tvořen vládními institucemi, které nakupují s cílem vyprodukovat veřejnou službu nebo přesunout zboží potřebným lidem. **Mezinárodní trh** obsahuje všechny předešlé skupiny, jež se nacházejí za hranicemi daného státu. (Kotler, 2007)



Obr. 9 Druhy cílových trhů (Kotler, 2007, s. 133)

4.1.2 Vnější prostředí

Marketingové makroprostředí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami může jen velmi stěží ovlivnit, v řadě případů nemůže do této oblasti zasahovat vůbec. Všeobecně je pro firmy důležitý mít vždy nějaký vliv, ať už je to prostřednictvím svazů, asociací, společenství apod. nebo pomocí lobbingu v poslanecké sněmovně či na úrovni Evropské unie.

Do makroprostředí jsou zařazeny vlivy demografické (věk, pohlaví, rodinný stav, aj.), politické, legislativní, ekonomické, sociální, kulturní, geografické (vliv na logistiku), technologické nebo ekologické. Při analýze provádíme nejdříve analýzu vzdáleného prostředí a postupně zužujeme náš výběr až k lokálnímu prostředí.

Pro určení vnějšího prostředí je nejčastěji využívána **PEST analýza**, která zkoumá tyto faktory.

Politicko-právní faktory - do této kategorie můžeme zařadit politickou stabilitu, stabilitu vlády, členství v různých politicko-hospodářských seskupeních, daňová politika, sociální politika, zákony, ochrana životního prostředí, aj. Politicko-právní prostředí vytváří rámec pro všechny podnikatelské a podnikové činnosti.

Ekonomické faktory - zahrnuje vše, co se týká ekonomiky v daném státě. Vzpomenout můžeme vývoj HDP, fáze ekonomického cyklu, úrokové sazby, měnové kurzy, míru nezaměstnanosti, inflaci, koupěschopnost aj. Z ekonomického prostředí získávají podniky výrobní faktory a kapitál.

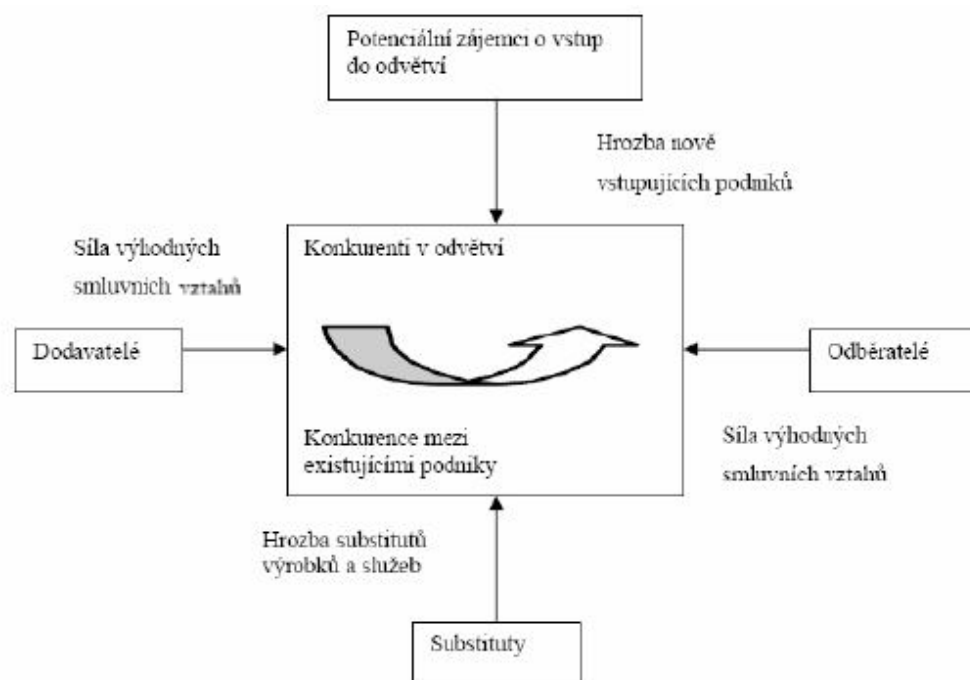
Sociálně-kulturní faktory - faktory spojené s kupním chováním spotřebitelů jakými jsou spotřební zvyky, kulturní hodnoty, jazyk, řeč těla, osobní image či rozdílné chování žen a mužů. Do té sociální složky patří například zázemí spotřebitelů, příjmy, majetek, vývoj životní úrovně, životní styl nebo vzdělání.

Technologické faktory představují trendy ve výzkumu a vývoji, rychlost technologických změn, výrobní, dopravní, skladovací, komunikační a informační technologie aj. Technologické prostředí a jeho změny jsou pro podniky zdrojem technologického pokroku, který jim umožňuje dosahovat lepších hospodářských výsledků, zvyšovat konkurenční schopnost a humanizovat práci. (Synek a kol., 2002)

Úkolem analýza makroprostředí je vybrat ze všech faktorů pouze ty, které jsou pro podnik opravdu důležité.

4.1.3 Porterův model

Velmi užitečným a často využívaným nástrojem pro analýzu oborového okolí podniku je Porterův model konkurenčního prostředí.



Obr. 10 Porterův model konkurenčních sil (Kotler, 2007)

Jeho primárním zaměřením je konkurence a rivalitu na trhu, což můžeme popsat pěti základními činiteli:

1. Riziko vstupu nových konkurentů - je snadné či obtížné vstoupit na trh a jaké jsou případně bariéry?
2. Rivalita mezi stávajícími konkurenty - kolik konkurentů je na trhu, jak dominantní mají postavení?
3. Smluvní síla odběratelů - mohou tlačit na cenu? Mohou objednávat větší objemy?
4. Smluvní síla dodavatelů - jakou vyjednávací pozici mají, můžeme v případě potřeby dodavatele jednoduše změnit?
5. Hrozba substitučních výrobků - mohou zákazníci snadno změnit naše výrobky za jiné?

4.1.4 SWOT analýza

SWOT analýza je univerzální analytická technika zaměřená na zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost organizace nebo nějakého konkrétního záměru - nový produkt či služba. Její podstatou je to, že se při ní identifikují faktory a skutečnosti, které pro objekt analýzy představují silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby okolí. Tyto faktory jsou následně verbálně charakterizovány a případně ohodnoceny ve čtyřech kvadrantech tabulky viz obrázek 11. SWOT analýza bývá zpracovávána při analýzách zaměřených na problémy taktického i operativního řízení. Je též možné zpracovat personální SWOT zaměřenou na identifikaci silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb u jednotlivce. (Keřkovský, 2006)

SWOT-analýza		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
E x t e r n í a n a l ý z a	Příležitosti	<i>S-O-Strategie:</i> Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).	<i>W-O-Strategie:</i> Odstranění slabín pro vznik nových příležitostí.
	Hrozby	<i>S-T-Strategie:</i> Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	<i>W-T-Strategie:</i> Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.

Obr. 11 SWOT analýza (www.podnikatel.cz 2014)

Silné stránky

Za silnou stránku jsou považovány ty interní faktory, díky kterým má firma silnou pozici na trhu. Představují oblasti, ve kterých je firma dobrá. Lze je použít jako podklad pro stanovení konkurenční výhody. Můžeme sem zařadit například velikost firmy, kvalitní vedoucí pracovníky se zkušenostmi, kvalifikovaní pracovníci na nižších pozicích, moderní technologie, know-how, organizační struktura, dostatečná distribuční síť nebo dobré jméno firmy a značky jejich výrobků a služeb.

Slabé stránky

Jsou přesným opakem silných stránek. Firma je v něčem slabá, úroveň některých faktorů je nízká, někdy úroveň, někdy nedostatek silných stránek znamená slabou stránku. Patří sem nedostatek obchodních dovedností, špatná kvalita surovin, nedostatečné výrobní kapacity, úzký či naopak široký výrobní sortiment, nedostatečná komunikace, atd.

Příležitosti

Přinášejí potenciální užitek pro firmu a možnost nabytí silných stránek. Je možné díky nim získat výhodu či finanční prostředky a zvýhodnit podnik vůči konkurenci. Cílem podniku je identifikace těchto příležitostí, do kterých řadíme možnost expandovat na nové trhy, investiční příležitosti nebo zlepšení vztahu k zákazníkům.

Hrozby

Hrozby představují protipól příležitostí, stejně jako slabé stránky opak silných stránek. Hrozbou může být příliv nové a silné konkurence, která ohrozí stabilitu firmy na trhu, možná akvizice firmy ze strany konkurenta, nestabilní politická situace v oblasti, kde se firma pohybuje, nejrůznější živelné pohromy, odchod klíčových pracovníků ke konkurenci, ztráta dobrého jména firmy a dobrého povědomí o značce mezi zákazníky, atd. (<http://www.podnikatel.cz/clanky/rizika-a-prilezitosti-odhali-swot-analyza/>, 2014)

Možný postup sestavení SWOT analýzy

Pro každou analýzu, SWOT nevyjímaje, jsou samozřejmě potřeba informace. Zdrojem mohou být především vlastní zaměstnanci firmy na všech hierarchických úrovních. V první fázi je tedy možné získat individuální náměty od jednotlivých pracovníků dotazníkovou akcí. Tyto náměty jsou pak zdrojem rozsáhlého souboru informací. Poté dojde k hodnocení významnosti jednotlivých návrhů při kolektivní diskuzi a jednotlivé návrhy se seřadí dle významnosti, s jakou mohou mít vliv na firmu. Není to však jediný zdroj informací, další podklady pro SWOT lze zajistit různými technikami:

- Převzetím již uskutečněných dílčích analýz
- Porovnáním s konkurenty
- Pomocí řízené diskuze expertů
- Z již dříve zpracované SWOT (<http://www.podnikatel.cz/clanky/rizika-a-prilezitosti-odhali-swot-analyza/>, 2014)

4.1.5 Marketingový výzkum

Manažeři nemohou vždy čekat, že informace přijdou samy a oni je pouze zpracují. Často vyžadují formální studie o konkrétních situacích. Jinými slovy řečeno nejsou informace, které mají k dispozici dostatečné. V tu chvíli přichází na řadu marketingový výzkum, který má za úkol tyto informace získat. Pro přesné vyjádření využijeme definici Kotlera, který popisuje marketingový výzkum jako:

„Funkci, jež propojuje spotřebitele, zákazníky a veřejnost s firmou pomocí informací, které jsou používány pro identifikaci a definici marketingových příležitostí a problémů, vytváření, zlepšení a hodnocení marketingových aktivit, monitoring marketingového výkonu a lepší porozumění marketingového procesu.“ (Kotler, 2007)

Marketingový výzkum je využíván celou řadou činností, od analýzy tržního potenciálu a podílu na trhu po studie spokojenosti zákazníka a nákupních záměrů. K získání informací je možné vybírat ze tří následujících variant:

- Využití vlastního marketingového útvaru nebo oddělení pro výzkum trhu,
- Využití specializované agentury pro výzkum,
- Kombinace obou předchozích variant.

Využití vlastního marketingového útvaru představuje využití vlastních zdrojů, kapacit a schopností. Hlavní výhodou této metody je dokonalá znalost problematiky firmy, produktu, respektive celého marketingového mixu. Další velkou výhodou jsou ušetřené finanční prostředky.

Jako výhoda by se mohla jevit také vyšší zainteresovanost na výsledcích výzkumu. Zde si musí provádějící pracovníci dávat pozor, aby nepřešel výzkum v touhu dosáhnout informací za jakoukoliv cenu. Nevýhodou je ve většině případů absence odborníků, jako jsou statistici, psychologové, sociologové a další. Dalším problémem může být omezený výběr respondentů a kvalitní tazatelská síť. (Kozel, 2011)

4.2 Marketingové cíle

Marketingové cíle se týkají trhů a produktů a souvisejí s marketingovým mixem. Rozdíl mezi firemními a marketingovými cíli spočívá v tom, že firemní cíle jsou vodítkem pro jednání celé firmy, zatímco marketingové cíle stanovují, čeho musí marketingová divize dosáhnout, aby firma nakonec splnila své celkové cíle. Marketingové cíle by měly být stanoveny na základě poznání potřeb zákazníků - přesně, jasně a konkrétně. Pro tyto účely se využívá metody SMART, jejíž počáteční písmena značí požadavky na stanovené cíle. (Zamazalová, 2010)

Specific

Navrhované řešení nebo příležitost by měly být přesně popsány. Pokud jsme schopni jednoznačně na otázku co je přesně a konkrétně předmětný problém a jak jej hodláme vyřešit, pak jsme problém popsali správně.

Measurable

Navrhované řešení by mělo být snadno měřitelné, v opačném případě bychom nemohli následně provádět kontrolu a nápravná opatření.

Acceptable

Řešení musí odpovídat potřebám podniku. Je zbytečné provádět anketu na všechny věkové skupiny, když naše produkty jsou určeny pro seniory.

Realistic

Řešení musí být realistické. Musíme být schopni odhadnout naše možnosti.

Time - časově specifický

Poslední částí je časový rámec, do kterého bychom měli stihnout problém vyřešit.

4.3 Marketingová strategie

Marketingová strategie je vyjádřením základních záměrů, které chce firma dosáhnout v dlouhém časovém horizontu v oblasti marketingu tak, aby pomocí marketingových činností naplnila nadřazené obchodní cíle a dosáhla konkurenční výhody. Proces strategického řízení má několik kroků, do kterých spadá v první fázi strategická marketingová analýza, formulace marketingové strategie, implementace marketingové strategie a kontrola dosažení. Je nutno říci, že strategický proces musí být nekončícím a stále se opakujícím procesem. (Hanzelková, 2009)

4.3.1 Realizace a kontrola strategií

Zaměstnanci musí vyvinout odpovídající úsilí k realizaci marketingových strategií. Významnou roli při realizaci marketingových strategií sehrává organizační struktura firmy, rozhodovací systém i způsob odměňování pracovníků a firemní kultura.

Již při realizaci a následně po ukončení dochází k monitorování a kontrole, měření aktuálního výkonu a jeho srovnávání se stanovenými marketingovými cíli, na jejichž základě může dojít k aktuální úpravě strategií.

4.3.2 Strategie v oblasti marketingového mixu

Produktová strategie - týká se rozhodnutí o jednotlivých komponentech komplexního produktu (provedení, styl, značka, design, služby aj.) a případných různých variantách

produktu s cílem dosažení předání takové hodnoty zákazníkovi, která jej co nejvíce uspokojí.

Cenová strategie - určuje, jakou cenu má firma za svůj produkt či službu stanovit, aby byl zákazník ochoten tyto peníze zaplatit.

Distribuční strategie - souvisí s řešením rozporů, ke kterým dochází mezi výrobou a konečným zákazníkem. Jedná se o rozpory v místě, čase, množství, kvalitě aj. Na marketingových pracovnících je, aby rozhodli, zda bude výhodnější prodávat produkt přímo konečnému spotřebiteli nebo jít cestou mezičlánků (velkoobchod, maloobchod). (Zamazalová, 2010)

4.4 Rozpočet

Nedílnou součástí každého marketingového plánu je rozpočet, jehož úkolem je alokace potřebných financí. Náklady by měly zahrnovat aktivity spojené s marketingovým mixem, výzkumem a realizací jednotlivých akcí. Nesmíme zapomenout ani náklady na případné externí subjekty, které budou v činnosti marketingového plánu zahrnuty. Ke stanovení rozpočtu lze přistupovat několika způsoby:

- Podle cílů - optimální varianta
- Podle minulých let - záleží na vývoji společnosti i trhu
- Porovnání s konkurencí - není vždy ideální, konkurence může mít jiné cíle
- Procentem z tržeb - rozpočet může být nadhodnocen nebo podhodnocen

Před stanovením rozpočtu je třeba udělat komplexní analýzu a zjistit co největší množství informací, aby byl rozpočet co nejpřesnější. Pokud si nejsme jisti výzkumem, doporučuje se stanovit kromě hlavní realistické i pesimistickou a optimistickou variantu. (<http://www.slideshare.net/Madlacevelova/marketingov-pln-snadno-a-rychle>, 2014)

4.5 Realizace

Realizace komplexního marketingového výzkumu je relativně nákladný způsob získávání informací. Proto je nutné správně rozhodnout, jak bude marketingový výzkum organizačně zabezpečen. Správné rozhodnutí přispívá ke zjištění těch informací, které pomohou vyřešit problém a zároveň jejich výsledek převyší investované prostředky. Proces realizace plánu je založen také na tom, jak management firmy dokáže vytvořit ve firmě odpovídající prostředí podporující jejich realizace. Manažeři firem musí motivovat pracovníky, kteří se

na realizaci podílejí tak, aby bylo i v jejich zájmu dosáhnout stanovených cílů. K tomuto účelu využívají manažeři delegování pravomoci a odpovědnosti, přesvědčování a tvorbu zásad. (Jakubíková, 2008)

4.6 Kontrola

Kontrolování je důležitou funkcí managementu. Zahrnuje veškeré aktivity, s jejichž pomocí manažeři zjišťují, zda dosahované výsledky odpovídají výsledkům plánovaným. Aby byla kontrola efektivní, je třeba stanovit měřitelné standardy pro sledované proměnné. Jejich následným porovnáním poté zjišťujeme, zda jsme dosáhli požadovaných výsledků či nikoliv. Z hlediska působnosti můžeme rozlišit tři typy kontroly:

Preventivní - je zaměřena na zjišťování kvantitativních a kvalitativních odchylek zdrojů používaných organizací. Zahrnuje veškeré manažerské úsilí zaměřené na zvýšení pravděpodobnosti, že dosažené výsledky budou příznivé ve srovnání s výsledky plánovanými

Průběžnou - soustředí se na probíhající operace a dohlíží, zda nenastaly nějaké nečekané komplikace. V případě, že ano, tak se snažit o co nejrychlejší uvedení do původního stavu.

Kontrola zpětnou vazbou - je zaměřena na konečné výsledky. Tento typ kontroly by měl být použit i pro sledování situace na trhu a jako východisko pro řadu důležitých rozhodnutí (snížení cen, uvedení nového produktu nebo uskutečnění marketingové kampaně). Důležité pro podnik je, aby se zaměřil na předešlé dvě kontroly, u kterých má možnost ovlivnit konečný výsledek a předejít tak ztrátě. (Jakubíková, 2008)

Součástí kontroly nemusejí být pouze písemné dokumenty, ale např. hlášení a reporty, porady, osobní rozhovory, atd.

5 ZÁVĚREČNÉ HODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Problematiku marketingového plánování je možné nalézt ve velkém množství zahraniční a v současné době též české odborné literatuře. Dostupnost publikací je dobrá, v případě zájmu je možné využít například společnosti Google v elektronické podobě. Velmi důležitým prvkem je v těchto publikacích přítomnost praktických příkladů, které čtenářům přibližují dané téma a pomáhají s převedením teoretických východisek. Z hlediska obsahu a popisu problematiky tvorby marketingového plánu můžeme nalézt odlišnosti, což je způsobeno několika faktory, mezi které patří region působnosti, velikost nebo odvětví, v němž firma působí. Základní struktura plánu se naopak ve většině případů nemění.

Mezi nejznámější autory patří bezesporu Philip Kotler, z jehož knihy *Moderní marketing* bylo v teoretické části čerpáno a je mnohými považováno za jakýsi vzor pro nejen pro čtenáře, ale i ostatní autory. Stejně jako jiní autoři i pan Kotler považuje za základ marketingového plánu situační analýzu. Ta je rozdělena na několik částí a měla by ve výsledku tvořit komplexní celek, ze kterého může dále společnost čerpat. Sestává se z analýzy makroprostředí, které je nejčastěji popsáno PEST analýzou. Druhou důležitou částí je analýza mikroprostředí, která je zaměřena na společnosti lépe ovlivnitelné oblasti jako zákazníci, zaměstnanci, dodavatele nebo konkurenci, kterou je díky analýze možné lépe poznat a využít ji ve svůj prospěch.

Nedílnou součástí marketingového plánu jsou též cíle, kterých má být dosaženo. Existuje pro ně koncept SMART, kterého by se měla každá firma při vytváření cílů držet. Není to tedy pouze o jejich stanovení, ale především rozvržení na konkrétní pracovníky a dále kontrole, které máme několik typů a je vhodné je kombinovat.

Dalo by se říci, že posledním krokem marketingového plánu je stanovení rozpočtu. V minulosti si ne všechny firmy uvědomovali důležitost této činnosti v rámci firemní struktury a po propuknutí celosvětové krize byl právě marketing často vybírán pro úspory nákladů. Nyní je situace o něco lepší a firmy tak začínají do této oblasti investovat stále více peněz.

Ze získaných publikací zabývajících se tematikou marketingového plánu jasně vyplývá, že marketing hraje v dnešním konkurenčním prostředí důležitou roli a může to být pro firmu právě on, kdo rozhodne o úspěchu či neúspěchu jejich produktů či služeb a spokojenosti konečných zákazníků.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

6.1 Základní údaje o společnosti

Obchodní jméno: MARLIN, s.r.o.

Sídlo: Města Mayen 1536, Mařatice, 686 01 Uherské Hradiště

IČ: 607 33 306

DIČ: CZ60733306

Datum vzniku: 14. prosince 1994

Předmět podnikání: Pořádání rekvalifikačních kurzů, seminářů a školení pro veřejnost, speciálních projektů pro úřady práce a firemních vzdělávacích programů

Statutární orgán: Mgr. Dušan Bellovič

Základní kapitál: 100 000,- Kč

6.2 Historie a současnost společnosti

Centrum celoživotního vzdělávání MARLIN, s.r.o. (dále MARLIN) vzniklo v roce 1994. Její sídlo můžeme najít v Uherském Hradišti, působí však v 5 krajích, v nichž se nachází 22 poboček. Hlavní činností firmy je tvorba a realizace vzdělávacích a poradenských programů v čemž má mnoho zkušeností a v současné době patří mezi pět největších dodavatelů vzdělávacích služeb v rámci veřejných zakázek financovaných z ESF.

Vzhledem ke struktuře a širokému spektru klientů firmy je nabídka vzdělávání v současné době velmi rozsáhlá, především kvůli tomu, že se společnost snaží uspokojit velké množství zákazníků. V nabídce je tak možné najít programy pro firemní klientelu, rekvalifikační kurzy zvyšující hodnotu zaměstnanců pro budoucí praxi. Kvalita vzdělání je zaručena dlouholetými zkušenostmi, což potvrzuje získání certifikátu jakosti ISO 9001:2000, jehož je společnost držitelem od roku 2003 a dále vlastní více než 100 akreditací MPSV a MŠMT. (Firemní bulletin)

6.3 Činnost firmy

Celoživotní vzdělávání se stává nedílnou součástí života aktivních lidí. Toho si je firma vědoma a snaží se proto přicházet s novými trendy a postupy, které zlepšují kvalitu daného

vzdělávání a pomohou firmám v jejich rozvoji. Firemní vzdělávací programy jsou šité na míru potřebám společnosti tak, aby co nejvíce cílily na problematickou oblast. Toho je docíleno především prvotní analýzou, na jejímž základě je sestaven obsah programu. Konkurence je v této oblasti velmi vysoká a většinou hodně specializovaná na určitý typ kurzů, firma tak musí být schopná pružně reagovat na změny na trhu. (<http://marlin.eu/>)

Příprava programu

Jako první přichází na řadu konzultační schůzka nebo audit vzdělávacích potřeb společnosti, na základě kterého se může stanovit podrobnější koncepce vzdělávání celé společnosti, i v delším horizontu. Na základě tohoto podkladu je poté zpracována nabídka, která je zkonzultována a případně dle přání upravena. Když už známe program, je třeba doplnit místo a čas. MARLIN nabízí příjemné prostory ve svých vzdělávacích centrech, kde je možné kurzy provádět, v případě zájmu je však možné využít prostory hotelu nebo restaurací v závislosti na požadavcích. Co se času týká, vše závisí na klientovi a jeho možnostech. Pracovníci firmy MARLIN jsou flexibilní a je tedy pouze na zákazníkovi, jaký čas zvolí. Po ukončení vzdělávání je poskytnuta zpětná vazba s návrhem a možnostmi dalšího rozvoje pracovníků. (<http://marlin.eu/>)

6.3.1 Vzdělávejte se pro růst!

Cílem tohoto programu, který zaštiťovalo Ministerstvo práce a sociálních věcí (MPSV), byla podpora zaměstnavatelů pro překonání hospodářské recese v uplynulých letech. Princip spočíval v obdržení finančního příspěvku na vzdělávání či rekvalifikaci zaměstnanců. Současně byly zaměstnavateli hrazeny mzdové náklady, kvůli čemuž však nemohl využít zaměstnance na jinou práci. Projekt trval od 31.5.2011 do 31.7.2013, následně došlo k prodloužení do 30.4.2014, aktivity však musely být dokončeny k 28.2.2014. Projekt byl určen pro všechny typy podniků (malé, střední i velké) ve vybraných odvětvích:

- Strojírenství,
- Stavebnictví,
- Nezávislý maloobchod,
- Terénní sociální služby,
- Odpadové hospodářství.

O finanční podporu tedy mohli žádat zaměstnavatele za předpokladu, že realizují svou činnost v uvedených odvětvích a buď nabírají nové pracovníky, které potřebují vyškolit a rekvalifikovat nebo potřebují zvýšit odborné znalosti a dovednosti stávajících pracovníků. (<http://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/esf/projekty>)

6.3.2 Poradenství v oblasti personalistiky

Představuje poskytování poradenství zaměřené na několik důležitých oblastí, které by měli znát nejenom personalisté, ale také manažeři na vyšších pozicích z důvodu potřeby usměrňovat a řídit své zaměstnance. V rámci možností je možné absolvovat několik kurzů souvisejících s touto problematikou:

- Assessment centrum - pomoc při výběru zaměstnanců či realizaci výběrového řízení.
- Bilanční diagnostika - metoda k odhalení potenciálu člověka pro stanovení individuálních vzdělávacích plánů pro další profesní rozvoj.
- Outplacement - pomoc se zaměstnanci ve výpovědní lhůtě.
- Přípravu uchazečů o zaměstnání dle potřeb konkrétní firmy. (<http://marlin.eu>)

6.3.3 Poradenství v oblasti lidského kapitálu

Veškeré vzdělávací programy jsou připraveny podle zadání konkrétních individuálních potřeb. Je provedena důkladná analýza vzdělávacích potřeb zaměstnanců a na základě zjištěných informací připraven program. Můžeme sem zařadit například rozvoj vlastních zdrojů, individuální supervize, koučování podnikatelů a managementu firem, supervize skupinová a rozvoj talentů. (<http://marlin.eu/>)

6.3.4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Portfolio firmy je opravdu velmi široké a snaží se uspokojit všechny klienty, kteří mají zájem o rozšíření vzdělání. Na výběr mají opravdu velké množství kurzů z oblastí:

- Komunikace a prezentace
- Obchod a marketing - Toto je určeno především zájemcům jak o obecné informace, ale také detailnější popis marketingu. Je možné v rámci kurzů rozvinout prodejní dovednosti, získání zákazníka, možnost rozšíření znalostí z obchodní korespondence nebo důležitost péče o zákazníka. Další možností jsou školení

zaměřená na prezentační dovednosti, telemarketing, etiku v komunikaci i vyjednávací techniky a metody.

- Manažerské dovednosti
- Koučování a supervize
- Teambuilding
- Životní styl
- Státní správa a samospráva
- Pomáhající profese
- Řízení jakosti (www.marlin.eu)

6.3.5 Profesní školení a kurzy

Do této skupiny patří poskytování služeb v oblasti odborných kurzů a školení včetně těch povinných pro provozování určité činnosti - jeřábníci, vazači, lešenáři, řidiči motorových vozíků a další školení dle individuálních požadavků. Je možná využít i opakujících se kurzů.

Rekvalifikace

Realizace rekvalifikačních kurzů tvoří velkou část v rámci vzdělávacích procesů. V současné době společnost nabízí více než 180 rekvalifikačních kurzů akreditovaných MPSV ČR a MŠMT ČR. Tyto rekvalifikační kurzy jsou prováděny několika formami. Využívají se zaměstnanecké rekvalifikace jak pro veřejnost, tak i pro lidi z úřadu práce. (Bulletin)

6.3.6 Počítačové školení

Tyto kurzy jsou zaměřeny na konkrétní potřeby zákazníka, od čehož se odvíjí obsah, termín i délka trvání. Cílem je uspokojení přání zákazníků a tak je s lektorem možné uzpůsobit školení pro maximální efektivitu. Firma nabízí kurzy MS Windows a MS Office, CorelDraw, Adobe Photoshop nebo AutoCAD.

ECDL - European Computer Driving Licence

V rámci školení je možné též získat ECDL Certifikát, který má mezinárodní platnost a deklaruje, že držitel zvládá praktické dovednosti pro všestrannou a efektivní práci s počítačem. Jedná se o standardizovanou metodu ověření počítačové gramotnosti. (<http://marlin.eu>)

6.3.7 Jazyková výuka

Výuku jazyků je možné absolvovat v prostorách celoživotního vzdělávání nebo v případě zájmu přímo v zákaznickově společnosti nebo místě, které si sám vybere. Výuka je vždy realizována dle úrovně pokročilosti zaměstnanců a stanoveného cíle, který je na začátku vytyčen. Nejsou určeny žádné termíny a je tedy možné začít po domluvě kdykoliv během roku. V současné době má firma na výběr z 10 jazyků (angličtina, němčina, francouzština, aj.) jejichž obsah může být zaměřen na:

- Všeobecný jazyk
- Konverzaci
- Jazyk pro firemní praxi

Je možné též vybrat kurzy s výstupem mezinárodní zkoušky (Cambridgeské zkoušky, testy LCCI, Zertifikat Deutsch). (Firemní bulletin)

6.3.8 Projektová činnost

Jedná se o vzdělávací programy, které pomáhají rozšířit znalosti týkající se čerpání Evropských fondů pro rozvoj podnikání. Firma MARLIN má v této oblasti bohaté zkušenosti, kdy zrealizovala v průběhu let 2007 - 2013 zakázky za více než 300 mil. Kč. V rámci projektové činnosti mohou zájemci využít tři programy:

Projektový manažer

Absolvent získá přehled v dotačních titulech a operačních programech, z nichž může čerpat finanční prostředky. Naučí se zpracovávat projektovou dokumentaci a nakonec i práci se softwarem, který je třeba použít.

Administrátor projektů

Naučí se orientovat v projektové dokumentaci, získá informace z oblasti věcného monitoringu projektu, sledování a vykazování monitorovacích indikátorů. Bude umět sestavit monitorovací zprávu a vkládat ji do software pro podání žádosti o platbu, nastavit optimální systém realizace projektu.

Finanční manažer projektů

Cílem finančního manažera je kalkulace nákladů projektu a způsob jejich prokazování. Je též třeba, aby dokázal nastavit analytickou evidenci projektu v účetnictví, prokazování

DPH, zpracovat finanční přílohy a vkládat ji do softwaru pro podání žádosti o platbu. (www.marlin.eu)

6.3.9 Agentura práce

Situace na trhu práce není jednoduchá a občas se tak můžeme setkat s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků. Kvůli této situaci je možné využít agenturu práce společnosti MARLIN, kterou mohou v případě zájmu firmy oslovit a získat tak zaměstnance podle svých představ.

Zaměstnavatelům jsou nabízeny tyto služby:

- Dočasné přidělení zaměstnanců - v době dovolených, inventur, limitovaných zakázek, atd.
- Vyhledávání vhodných kandidátů na pracovní místa
- Krátkodobá praxe - využití návštěvníků kurzu na bezplatnou odbornou praxi
- Zajištění pracovních sil pro státní a samosprávné úřady
- Příspěvek na nová místa - z projektu financovaného ESF a státním rozpočtem ČR (www.marlin.eu)

7 SITUAČNÍ ANALÝZA

Jak vyplývá z teoretické části práce, situační analýzu můžeme dělit na dva prostory. Vnitřní a vnější prostředí, které přímo ovlivňuje činnost firmy. Do vnitřního prostředí řadíme vše, co se týká vnitřního uspořádání podniku. Jako příklad je možné uvést lidské zdroje, ekonomickou situaci nebo marketing. Do vnějšího prostředí patří především jednotlivé složky PEST analýzy - politické, ekonomické, sociální a technologické prostředí.

7.1 Lidské zdroje a organizační struktura

Organizační struktura společnosti MARLIN vyjadřuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti interních zaměstnanců. Nejvyšší vedení tvoří ředitel společnosti a ředitelka lidských zdrojů a vzdělávání.

Za činnost jednotlivých provozoven jsou zodpovědní manažeři regionálních CDV, kteří podléhají vedoucím manažerům CDV jednotlivých krajů. Pracovní týmy v sídle společnosti jsou řízeni pověřenými vedoucími. Příмым nadřízeným vedoucích týmů, vedoucích manažerů CDV krajů a dalších odborných pracovníků je ředitelka lidských zdrojů a vzdělávání (viz. schéma organizační struktury).

V současné době společnost zaměstnává 87 pracovníků (65 žen), z nichž se téměř polovina nachází v Uherském Hradišti. Tito zaměstnanci jsou stálí, firma však využívá externích lektorů, kteří jsou placeni hodinovou mzdou, jež se pohybuje v rozmezí 150 - 800 Kč/hod v závislosti na náročnosti a předmětu vzdělávacího programu.

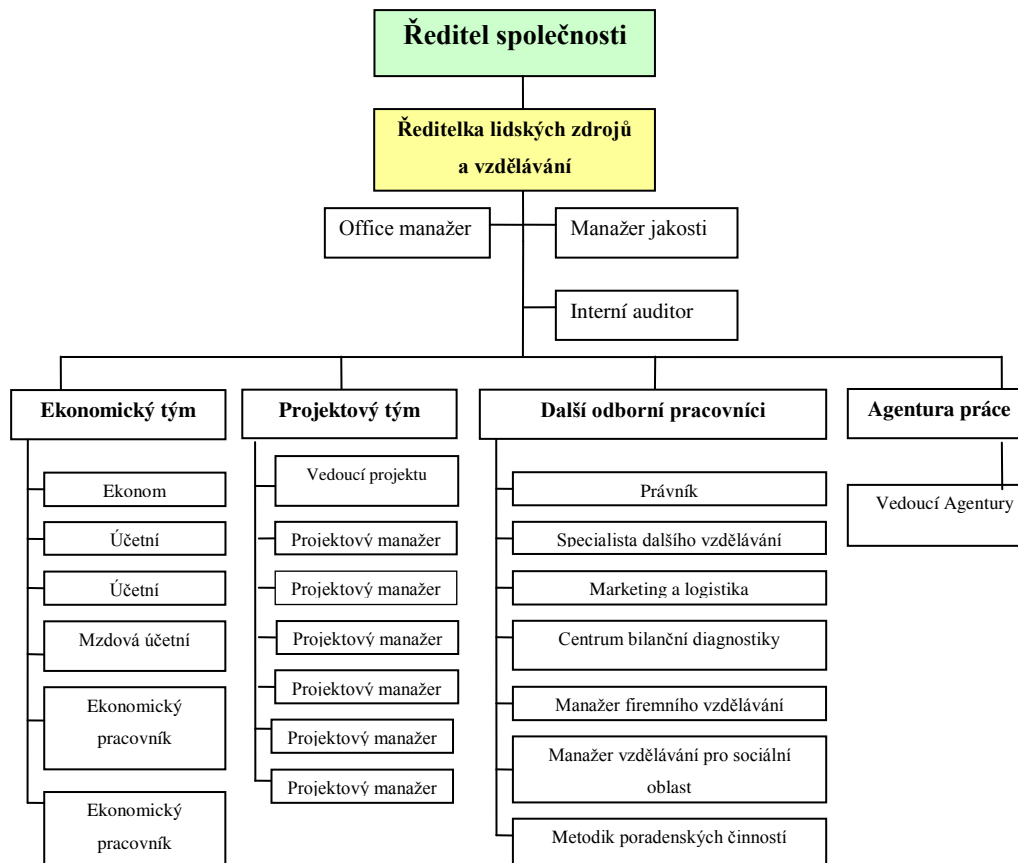
Činnost jednotlivých provozoven spočívá v realizaci:

- plánování vzdělávacích aktivit,
- místních reklamních a inzertních aktivit,
- vyhledávání potenciálních klientů,
- jednání s úřady práce,
- mapování místního trhu práce v návaznosti na tvorbu specifických projektů,
- zajišťování realizace vzdělávacích produktů,
- administrativní činnosti,
- správy a evidence majetku.

Zaměstnanci sídla společnosti zodpovídají navíc za tyto činnosti:

- vývoj vzdělávacích produktů,

- organizaci vzdělávání a zákonných školení interních zaměstnanců,
- jednání s MŠMT, příp. jinými ministerstvy.



Obr. 12 Organizační struktura (vlastní zpracování)

7.1.1 Systém řízení jakosti

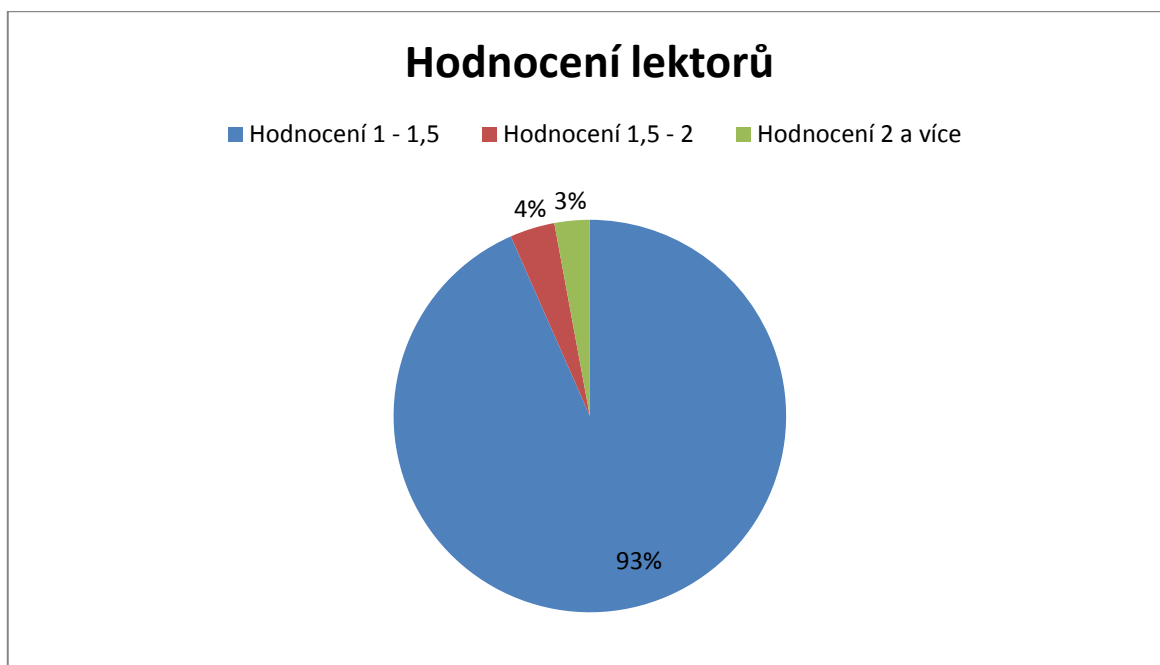
Systém řízení jakosti ve společnosti MARLIN byl vytvořen podle požadavků normy ISO 9001:2008 – Systémy managementu jakosti, resp. ISO 9001:2009. Strategické rozhodnutí o zavedení systému řízení jakosti vyplynulo z měnících se tržních podmínek a rozvoje společnosti. Zavedený systém jakosti se vztahuje na veškeré aktivity týkající se vzdělávání dospělých a mimoškolního vzdělávání.

Všichni interní i externí zaměstnanci společnosti MARLIN jsou ztotožněni s principy a zásadami systému řízení jakosti a jsou připraveni plnit náročná kritéria a požadavky zákazníků. Zaměstnanci společnosti garantují zákazníkům poskytování služeb na profesionální úrovni. Vedení společnosti se zavazuje poskytovat potřebné zdroje na vybudování, zavedení a trvalé zlepšování systému řízení jakosti.

Prioritou činnosti společnosti je zajištění vysoké úrovně vzdělávacích produktů, profesionálního sboru lektorů a maximálního zapojení frekventantů do probíraného tématu. O úrovni a kvalitě vzdělávacích produktů svědčí stovky spokojených zákazníků, kteří opakovaně využívají široké nabídky vzdělávání. Důležité je neustálé zlepšování kvality všech realizovaných činností. (Interní materiály)

Lektoři

Lektoři jsou pravděpodobně nejdůležitějším článkem v hierarchii vzdělávání. Právě na nich závisí kvalita jednotlivých kurzů a jsou jakýmsi prostředníkem mezi společností a samotným klientem. Přímou úměrou tak ovlivňují konečného zákazníka a jeho spokojenost. Z tohoto důvodu probíhá ve firmě po každém kurzu hodnocení v podobě dotazníků, ve kterém projevují klienti spokojenost s kurzem. Známkování probíhá jako ve škole a lektori si vedou velmi dobře, kdy 93 % lektorů je velmi kvalitních a dosahuje hodnocení pod 1,5. Na druhé straně stojí 3 %, kteří mají horší hodnocení než 2 a v rámci kvality by měla společnost lépe kontrolovat tyto kurzy a v případě dlouhodobých výsledků udělat určitou změnu. Pro získání informací posloužilo 379 hodnocení v roce 2013.



Graf 1 Hodnocení lektorů klienty (vlastní zpracování)

7.1.2 Ekonomická situace firmy

Čerpat budeme především z veřejně přístupných výkazů, které musí firma zveřejňovat na internetových stránkách www.justice.cz. Prostřednictvím účetní závěrky v minulém účetním období tak zjistíme potřebné údaje. To výjimečně není shodné s kalendářním rokem, ale začíná 1. listopadu a končí vždy 31. října. V rámci průzkumu budou zanalyzovány minulé roky, aby bylo možné zjistit, jak se firmě v těchto letech dařilo a jakým trendem se firma ubírá.

UKAZATELE/ROK	2011	2012
Tržby	89 287 Kč	115 541 Kč
Zisk po zdanění	4 707 Kč	7 703 Kč
Náklady	83 265 Kč	101 727 Kč
Oběžná aktiva	43 838 Kč	57 072 Kč
Krátkodobé závazky	48 472 Kč	59 710 Kč
Rentabilita tržeb	5,27 %	6,67 %
Běžná likvidita	0,90	0,96
Obrat aktiv	1,09 Kč	1,25 Kč

Tab. 1 Ekonomické ukazatele MARLIN, s.r.o. (vlastní zpracování)

Z tabulky je možné vyčíst, že v roce 2012 dosahovaly tržby 115 541 tis. Kč, což je nárůst oproti předchozímu roku přibližně o 23 %. To je pro společnost pozitivní zpráva. Bohužel zároveň s tržbami rostly i náklady, které v roce 2012 přesáhly 100 milionů korun, i přesto však dosáhla společnost zisku, který se vyšplhal na 7,7 milionu a zvýšil se tak o 3 miliony oproti roku 2011.

Dále zde jsou ukazatele, které firmě pomáhají odhadnout svou ekonomickou situaci. Všechny ukazatele se zlepšily, rentabilita tržeb konkrétně dosahovala hodnoty 6,67 %. Běžná likvidita byla ve sledovaných letech pod hodnotou 1, firma by tedy v případě potřeby nedokázala uspokojit všechny své věřitele z oběžných aktiv. Obrat aktiv je naopak lehce nad hodnotou 1, což pro společnost relativně dobrý výsledek, který má rostoucí tendenci. (www.justice.cz)

7.1.3 Marketingová komunikace

Hlavním komunikačním kanálem společnosti jsou její internetové stránky www.marlin.eu. Na nich se nacházejí veškeré informace týkající se vzdělávání, agentury práce, poradenství

či developerských projektů pro veřejnost, firmy, úřad práce a další. Nechybí reference, nabyté certifikáty nebo úspěchy, kterých firma ve své činnosti dosáhla. Samozřejmostí jsou pak aktuality nebo kontakt s mapou jednotlivých poboček. Vzhledem k důležitosti jsou stránky kvalitně zpracovány a dochází k pravidelné aktualizaci. Naopak je škoda, že firma nevyužívá například sociálních sítí jako Facebook nebo Twitter pro komunikaci s klienty, což by ocenili především mladí a aktivní lidé.

Kromě internetových stránek patří k marketingové komunikaci MARLIN také další nástroje:

- Bulletin,
- Newsletter,
- Direct marketing

Firma též využívá dárkových předmětů, ať už jako pozornost pro stávající klienty či při oslovování prostřednictvím společenských akcí, kterých se účastní z důvodu propagace. Jedná se o trička, kávu, pralinky nebo župany. Spíše nárazově při větší akci se můžeme setkat s inzercí v novinách nebo billboardy.

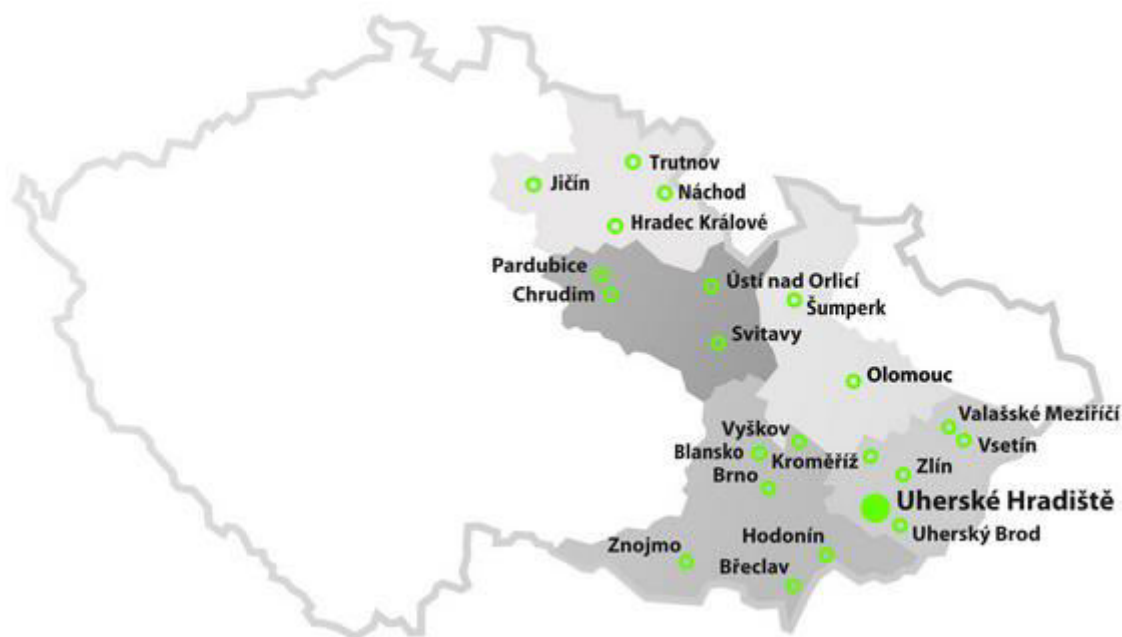
Pro získávání zákazníků firma disponuje několika obchodními zástupci, kteří mají za úkol oslovovat potencionální klienty a nabízet jim nejenom služby vzdělávání. Dále se též starají o zákazníky, kteří již jsou nebo byli klienty a potřebují určité osvědčení či kurzy opakovaně pro své povolání, proto je třeba udržovat s těmito firmami kontakt a nabízet jim služby dlouhodobě.

8 ANALÝZA FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ

Po konzultaci se společností MARLIN, s.r.o. se dospělo k závěru, že by ráda určitým způsobem zkvalitnila marketingovou komunikaci a celkovou práci s firemní klientelou, s jejíž dosavadní koncepcí není spokojena. Právě v ní vidí velký potenciál z hlediska rozvoje, proto bude zpracována analýza současného řízení této oblasti nabízených služeb a následně navržena určitá doporučení pro lepší zvládnutí firemního vzdělávání.

V první části bude proveden průzkum mezi současnými klienty, jež využívají firemního vzdělávání svých zaměstnanců. Cílem je zjištění celkového vnímání společnosti a možné návrhy na zlepšení. Dále se zaměříme na analýzu samotné firmy z interních zdrojů - lektoři, marketingová komunikace, atd. Nakonec bude provedena analýza konkurence, která má ve svém portfoliu podobnou nabídku služeb a i když nedosahuje svou velikostí možností firmy MARLIN, zprostředkovává podobný typ služeb.

Ačkoliv společnost MARLIN působí v 5 krajích, byl z důvodu sídla a největšího počtu kurzů stanoven Zlínský kraj pro zajištění potřebných podkladů. Nízkonákladové a systémové úpravy pak budou aplikovány v celé struktuře společnosti a pokryjí tak celou působnost společnosti. Cílem posílení marketingových aktivit cílených na firemní klientelu je přinést v následujícím roce navýšení objemu realizovaných zakázek.



Obr. 13 Mapa poboček (Firemní bulletin)

8.1 Analýza současných klientů

Cílem této analýzy je zjištění, jak je firma vnímána u svých klientů. Na základě těchto informací a názorů budou následně sestaveny určité návrhy změn, které je třeba v dohledné době zlepšit pro lepší řízení těchto zákazníků.

8.1.1 Plán výzkumu

Je plánováno, že v případě změn by společnost chtěla dosáhnout navýšení zakázek ve firemním sektoru přibližně o 20 % za rok. Zároveň společnost MARLIN požaduje efektivitu návratnosti vynaložených prostředků v prvním roce tak, že v rámci nákladů v nových zakázkách se společnosti navrátí minimálně 100 % marketingové kampaně. O 10 % budou náklady kampaně navýšeny v rámci zvýšení náročnosti vnitřních procesů společnosti s administrací a koordinací marketingových aktivit.

V rámci projektu se bude vše odvíjet od definovaných potřeb společnosti MARLIN. Na základě potřeb budou vyhodnoceny vhodné zdroje informací pro provedení průzkumu, sběru dat a jejich analýzy. Následně je očekáván výstup v podobě vymezení úkolů pro interní pracovníky a vypracování časového a finančního harmonogramu aktivit vedoucích k navýšení zakázek. Na závěr budou stanoveny kontrolní mechanismy efektivní realizace marketingových aktivit.

Vše bude kontrolováno tak, aby bylo zamezeno případným problémům a zbytečně vynaloženým finančním prostředkům, které mohou být použity jiným způsobem.

8.1.2 Sběr dat

Pro zjištění informací bylo osloveno 30 zástupců stálých klientů, se kterými společnost MARLIN spolupracovala v rámci realizace firemního školení. Důraz bude kladen na efektivitu a komplexnost přístupu k možnosti nastavení dlouhodobé spolupráce s klientem. Účastníci výzkumu byli dotázáni na několik otázek týkajících se:

- Vnímání samotné společnosti,
- Očekávaných a požadovaných aktivit
- Propagačních materiálů,
- Obchodních zástupců,
- Nabídce poskytovaných aktivit,
- Dlouhodobé spolupráce

- Kvalita výuky

8.1.3 Vyhodnocení informací

Nyní jsou k dispozici informace z provedeného průzkumu a bude sestavena SWOT analýza na základě které dokážeme určit silné a slabé stránky tak, jak je vnímá firemní klientela. Vzhledem ke stanovenému způsobu výzkumu jsou zpracovaná data dále vyhodnocena slovním doprovodem.

<p style="text-align: center;">Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pozitivní vnímání firmy MARLIN - Propagační materiály - email, newsletter - Rozsah působení - Zázemí společnosti - Spolehlivost firemních procesů - Kvalita poskytovaných služeb 	<p style="text-align: center;">Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> - Povědomí o nabídce aktivit - Dlouhodobá péče o klienta - Systematičnost péče o klienta - Povědomost o firmě
<p style="text-align: center;">Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> - Oslovení nových klientů - Zlepšení marketingové komunikace - Zvýšení tržního podílu - Využití nového software - Nové možnosti oslovení klientů 	<p style="text-align: center;">Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> - Konkurence na trhu - Ztráta klientů - Časově omezené vzdělávací programy - Doznívající ekonomická krize

Tab. 2 SWOT analýza (vlastní zpracování)

Vnímání firmy MARLIN

U odborné veřejnosti je značka poměrně známá. V případě správné identifikace značky jsou sledovány pozitivní ohlasy na spokojenost s kvalitou služby. Co se týče loga jako brandu společnosti, je považováno za moderní, přehledné a dynamické. Klienti jsou také schopni se identifikovat s dodatkem v logu – Centrum dalšího vzdělávání – tento termín je dle jejich názoru vhodný a prezentačně zajímavý.

Propagační materiály

Klienti jsou nad míru spokojeni s grafickou úpravou a přehledností propagačních materiálů. U některých nabízených aktivit by očekávali podrobnější informace. Klienti také očekávají v prezentaci základní cenovou politiku.

Odbornost a kvalifikace obchodních zástupců

Šíře znalostí obchodních zástupců je vnímána velmi pozitivně stejně jako jejich komunikační a prezentační dovednosti. Na druhou stranu z výzkumu vyplývá, že je očekáván větší zápal a progresivita u obchodních zástupců. Obchodní zástupci dle průzkumu nemají dobré povědomí o světových trendech a změnách v přístupu ke vzdělávání nadnárodních firem.

Spolehlivost firemních procesů

Realizované programy společností MARLIN jsou vnímány velmi pozitivně. Celkově je proces realizace školení, komunikace s klientem a prezentace výsledků školení skvěle zvládnán.

Povědomí o nabídce aktivit

Z provedeného výzkumu vyplývá spokojenost dotazovaných s širokou nabídkou možných školení. Klienti ji místy hodnotí jako méně přehlednou a nenachází základní cenovou politiku. Návrhy na doplnění portfolia nabízených služeb byly směřovány k odborným 1-2 denním seminářům a specifickým odborným školením. V některých případech byly zmíněny požadavky na sledování světových trendů.

Jako negativum firmy uvedly, že společnosti chybí dlouhodobější plán kurzů. V něm by měly být uvedeny všechny potřebné informace, aby pomocí internetu mohli vedoucí pracovníci jednoduše pro své zaměstnance vybrat kurzy, které požadují.

Dlouhodobá péče o klienta

Dlouhodobost péče o klienta není vnímána pozitivně. U několika klientů se projevilo odmlčení v komunikaci na dlouhé období. Ojedinele i v řádu let, což pro společnost znamená ušlý zisk.

Systematičnost péče o klienta

Z výzkumu vyplývá, že klient není příliš spokojen s dlouhodobým mixem obdržených informací a nabídek. Při výměně zástupců se objevuje neinformovanost s průběhem předchozích aktivit a povědomí o potřebách klienta.

8.1.4 Prezentace a doporučení

Na základě provedeného šetření a zpracování výsledků jsou navrženy tyto aktivity k dosažení požadovaných výsledků:

- Výběr kvalitního portálu s přehledem kurzů, díky němuž firmy uvidí nabízené kurzy s detailním popisem, datem, cenami a možností se ihned přihlásit
- Investice do péče o stávající klienty se dle výzkumů dlouhodobě jeví jako neefektivnější. Firma využívá CRM systém, který však nesplňuje její požadavky a není proto moc využíván. Doporučením je tedy výběr nového CRM systému pro efektivní správu informací, snížení celkových nákladů a zefektivnění práce s klienty.
- Sjednocení schopností a odbornosti všech obchodních zástupců pomocí pravidelných školení a tréninků.
- Audit motivačního systému obchodních zástupců, následné provedení úprav a kontrola navýšení efektivity práce.
- Efektivní plánování marketingových aktivit společnosti na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé období. Každý časový úsek by měl být následně podroben vyhodnocení jeho efektivity.

8.2 Konkurence

Konkurence na trhu se vzděláváním je relativně vysoká, což je způsobeno několika faktory. Mezi ty nejzákladnější můžeme zařadit například jednoduchý vstup do odvětví, kde stačí zájemci splnit podmínky živnostenského zákona č. 72 o Mimoškolní výchově a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti. Toto oprávnění je tedy možné získat bez větších problémů pro úplně základní vzdělávání. S rostoucím portfoliem nároky rostou a je třeba dále splňovat různá oprávnění a certifikace. MARLIN vlastní velké množství těchto akreditací, ať už se jedná o povolení MŠMT, MPSV, ECDL testování a další v čemž je jednoznačný náskok před většinou konkurentů.

Dalším faktorem je finanční stránka, kdy provozování tohoto typu podnikání nevyžaduje velké množství finančních prostředků. Jako příklad je možné uvést počítačové kurzy, jazykové kurzy, kurzy účetnictví, atd. Naopak v případě určitých osvědčení, které zaměstnanci potřebují ke své profesi a musí je po určité době opakovat, jsou nároky vyšší z důvodu specializace a konkurence tam není tak vysoká z důvodu vysokých nákladů.

Následující část bude zaměřena na společnost Počítačová služba, s.r.o., která svou velikostí a nabídkou služeb představuje konkurenci a po srovnání bude možné nalézt určité odlišnosti, jež mohou být aplikovány ve firmě MARLIN.

8.2.1 CENTRUM-VZDĚLÁVÁNÍ.CZ

Jedná se o firmu působící na trhu již od roku 1990. Ve svých počátcích se zaměřila především na poskytování výrobků a služeb v oblasti výpočetní techniky - odtud název Počítačová služba. Na začátku prázdnin v roce 2011 vypsala výběrové řízení na změnu loga a od srpna 2011 je možné tuto firmu najít pod novým logem a názvem CENTRUM-VZDĚLÁVÁNÍ.CZ

V současné době se zaměřuje především na vzdělávání dospělých formou rekvalifikačních kurzů (ve svém portfoliu má více jak 250 akreditací z MŠMT, MPSV a MV ČR) i firemního vzdělávání a na realizaci, administraci a řízení projektů s finanční podporou ESF. Má též bohaté zkušenosti s realizací státních a firemních zakázek - např. realizace zakázkového školení pro zaměstnance Krajského úřadu Olomouckého kraje, pracovníků obecních úřadů po celé republice v rámci zakázky pro Ministerstvo vnitra ČR (CZECH POINT), úspěšně spolupracuje také s Armádou ČR při rekvalifikaci odcházejících příslušníků atd. Mezi další činnosti patří realizace projektů v rámci operačních programů ESF a to v několika krajích:

- Olomouckém kraji (Návrat do práce v Olomouckém kraji, Najdi si práci v Olomouckém kraji, Šance pro středoškoláky),
- Jihomoravském kraji (Po roce do práce v JmK, Kariéra bez bariér, Po roce do práce v Jmk, Sladění práce a rodiny, 45 plus v JmK),
- Zlínském kraji (Klíč k zaměstnání, Znovu do práce).

Zakázkové kurzy a školení

Jsou vhodné pro firmy, které mají speciální požadavky a nemohou nebo nechtějí využít standardní nabídky. V tomto případě je připravena podrobná osnova s časovým rozvrhem individuálních kurzů. Samozřejmostí je možnost rozdělení zaměstnanců dle úrovně znalostí. Po kurzu je vyhotoveno hodnocení s případným závěrečným testem pro ověření, že kurz splnil účel. Školení může probíhat z několika oblastí:

- Kurzy na produkty Microsoft např.: Microsoft Office, operační systémy, správa sítí, bezpečnost, komunikace, databáze a další
- Přípravné kurzy k certifikacím ECDL, včetně testování ECDL
- Vybrané kurzy manažerských dovedností
- Zpracování grafiky

- Softskills - rozvoj osobnosti (asertivita, verbální a neverbální komunikace, umění vést pohovory, motivace pracovníků, vedení porad, manažerské dovednosti, atd.)
- Projektové řízení
- Profesní - skladová evidence, kurz pro pracovníky bezpečnostní agentury nebo práce s motorovou pilou
- Daně, účetnictví, právo

Tyto kurzy jsou pořádány v krajských městech v Olomouci, Brně a Zlíně i v jednotlivých pobočkách v kraji Olomouckém, Jihomoravském a Zlínském.

Aktuální nabídka kurzů

Stejně jako firma MARLIN, i centrum-vzdělávání.cz nabízí aktuální kurzy v jednotlivých krajích a městech. Zde má však konkurence náskok hned z několika důvodů a je to jednoznačný námět na zlepšení do budoucna.

Na stránkách je možné prohledávat kurzy podle typu, ale také kraje selektivní metodou. Pokud má klient zájem například o certifikát na obsluhu elektrovozíku, jednoduše jej vybere a systém pro něj vyhledá nejbližší kurz.

Další výhodou je bezesporu uvádění cen, které je pro zákazníky z důvodu nákladů velmi důležité. Samozřejmě se jedná o cenu za jednotlivce, v případě skupiny jsou dále možné slevy, které nejsou zahrnuty v prvotním nástinu ceny. Jako orientace však slouží velmi dobře.

Jako poslední je nutné vyzdvihnout možnost okamžitého přihlášení na kurz, což MARLIN nenabízí a je možné vyplnit pouze závazný formulář, což ne vždy klient chce učinit. Je nutné se zamyslet nad možností například před objednávkou a následný kontakt pracovníka pro upřesnění informací.

Všechny tyto nedostatky budou námětem pro vylepšení v projektové části práce.

9 VYHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU SPOLEČNOSTI

Firma MARLIN působí na trhu 20 let a za tuto dobu se jí podařilo vytvořit silné zázemí pro realizaci vzdělávacích a poradenských programů, které nabízí jak veřejnosti, tak i firmám.

Ekonomická stránka firmy je na dobré úrovni i přes krizi, která proběhla a v níž byl zaznamenán určitý útlum. Jedním měřítkem může být zisk, který narostl o 3 miliony v roce 2012, za další je možné považovat rozšíření firmy do dalšího kraje, vytvoření nových poboček a rozšíření nabídky v oblasti poskytovaných služeb. Tyto podmínky jsou důležité pro následný plán, který si díky tomu bude moci firma dovolit.

Zaměstnavatelé si stále více uvědomují, že vzdělávání svých zaměstnanců přispívá k větší efektivitě práce a každým rokem jejich počet roste. V současné době díky tomu roste poptávka po vzdělání a také nejrůzněji zaměřených kurzech, je proto třeba, aby MARLIN držel krok prostřednictvím širokého portfolia. Právě na tento výběr včetně kvality jsou od zaměstnavatelů v posledních letech kladeny stále větší nároky a v současné době má tak v nabídce několik desítek kurzů.

V rámci zjišťování informací byl proveden průzkum u současných klientů. Cílem bylo prostřednictvím jednoduchých otázek zjistit stav marketingové komunikace firmy a z toho plynoucí informace sloužící ke zlepšení této situace. Jak odhalila analýza SWOT, firma má řadu silných stránek, díky kterým na současném trhu prosperuje. Mezi ty hlavní je možné zařadit dostatek finančních prostředků, množství nabízených kurzů, akreditace pro poskytování kurzů z ESF nebo MPSV. V neposlední řadě též kvalita těchto služeb. Jsou zde však i slabé stránky, jako hlavní můžeme uvést špatnou komunikaci s klienty, málo důsledné hodnocení lektorů a obchodních zástupců, nevyužívání všech marketingových komunikačních kanálů nebo systematickou péči o klienta.

Podstatnou část marketingové komunikace tvoří především internetové stránky. Ty jsou kvalitně zpracovány, bohužel jim chybí určitá vylepšení, která by zjednodušila prodej a nabídku kurzů pro zákazníky. Bylo zjištěno, že firma nevyužívá žádný profesionální portál kurzů a je možné se tak přihlásit pouze na jejich stránkách. Cílem je též navrhnout určité možnosti další propagace, kterou může firma využít k oslovení a udržení zákazníků.

Cílem projektové části je navržení marketingového plánu či aktivit se zaměřením na zlepšení. Hlavním bodem bude výběr CRM systému, jehož zavedení firmu nejvíce ovlivní.

10 PROJEKT MARKETINGOVÉHO PLÁNU

V této části diplomové práce bude zpracován marketingový plán, který bude vycházet z poznatků analytické části.

10.1 Marketingové cíle

Na základě situační analýzy, která byla zpracována v předešlé části práce, byly pro firmu s ohledem na její zkušenosti a působení stanoveny nejdůležitější cíle pro její další rozvoj. Jejich realizace může začít relativně ihned vzhledem k finančním, materiálním i personálním možnostem, kterými firma není zásadně omezena.

1. Návrh zlepšení práce s klienty
2. Přehlednější a jednodušší nabídka pro firmy
3. Nabídka nových projektů MPSV
4. Hodnocení a kontrola lektorů a obchodních zástupců
5. Marketingové nástroje pro vzdělávací instituce

Celkem bylo stanoveno 5 marketingových cílů, jejichž dosažení firmě pomůže s dalším rozvojem a především větší spokojeností zákazníků ve všech směrech. Realizace jednotlivých úkolů na sobě není nijak závislá a je tedy možné provádět tyto činnosti souběžně. Na závěr bude stanovena nákladová, riziková a časová analýza všech těchto činností, aby měla firma povědomí o detailech realizace tohoto plánu.

11 NÁVRH ZLEPŠENÍ PRÁCE S KLIENTY

Při volbě strategie je pro firmu MARLIN nejdůležitějším prvkem zákazník, jehož spokojenost je na prvním místě v hierarchii a všechny procesy by měly být z velké části tomuto cíli podřízeny. Díky tomu bude firma navyšovat nejenom zisk, ale také podíl na celkovém trhu ČR. Návrh marketingových nástrojů, pomocí nichž může firma dosáhnout splnění marketingových cílů a přání zákazníka, bude uveden v následujících částech práce.

Jedním z hlavních problémů, s nimiž se firma každodenně potýká, je špatné řízení vztahů se zákazníky. Důsledkem toho jsou nedostatečné informace o zákaznících firmy a s tím související špatná provázanost těchto informací v jednotlivých stupních řízení. Je důležité udržovat dlouhodobě prospěšné vztahy, které musí být přínosem pro společnost i klienta (tzv. win-win model). Tuto situaci je však možné řešit pomocí CRM.

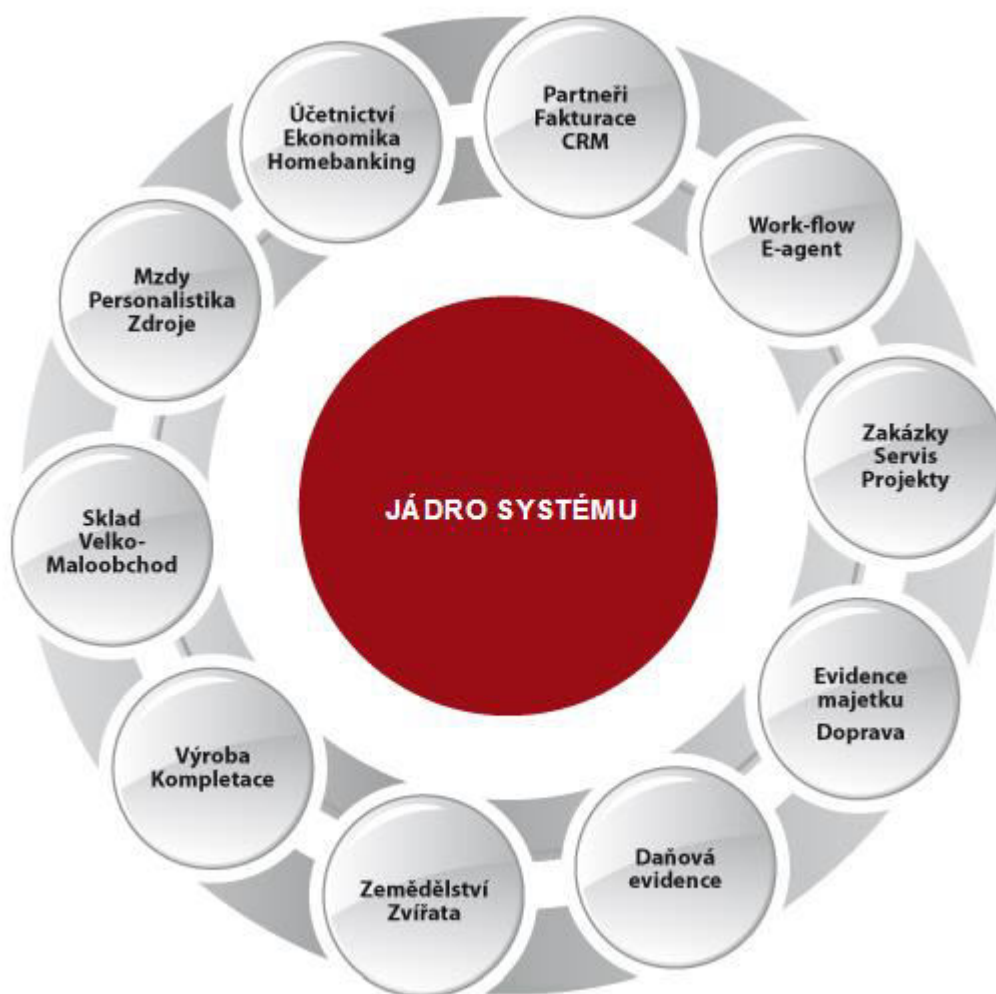
Zjednodušeně můžeme považovat CRM systém za proces shromažďování, zpracování a využití informací k poznání, předvídání a přání potřeb zákazníků. Jedná se tedy o komplexní synchronizaci komunikačních kanálů a koordinaci informačních kanálů uvnitř vzdělávací instituce. Informace o zákaznících bývají často rozptýleny mezi větší množství pracovníků a stává se, že u větší firmy tyto informace nejsou aktuální a přehledné.

V minulosti bylo nasazení těchto systémů výhradou velkých firem, protože jejich pořízení, implementace a následné provozování souviselo s velkými finančními výdaji. V současné době se tyto systémy dostávají i do středních a malých podniků díky velkému počtu dodavatelů, kteří se právě touto oblastí zabývají.

CRM je většinou složen z jednotlivých aplikací, které jsou vzájemně propojeny a navázány k záznamu o obchodních partnerech.

- evidence obchodních partnerů a kontaktů
- obchodní případy a příležitosti
- marketing
- související informace
- komunikace
- plánování
- analýza a vyhodnocení (www.crmportal.cz)

K tomuto účelu je nyní využíván PREMIER systém, což je komplexní informační a ekonomický software (ERP systém) pokrývající všechny firemní agendy (ekonomické, skladové-obchodní, marketingové, administrativní, personální, výrobně-technické) a díky své modularitě je vhodný pro podnik jakékoliv velikosti. Bohužel v rámci dotazování vedoucích pracovníků firmy bylo zjištěno, že vysoké kvality softwaru v oblasti účetnictví, ekonomiky, evidence majetku sráží právě CRM systém, jež je zaměstnanci hodnocen jako velmi nevyhovující a společnost jej kvůli tomu vlastně nevyužívá. Neplní totiž to, co od systému žádá a proto je cílem v této oblasti navrhnout jednoduché řešení tak, aby si mohla systém PREMIER ponechat z důvodu kvality ERP. K němu je tedy třeba vybrat odpovídající software, jež bude splňovat nároky, které na systém jednotliví pracovníci mají, ať už se jedná o HR manažery, marketingového oddělení nebo lektory. (www.premier.cz)



Obr. 14 Moduly PREMIER systém

11.1 Výběr vhodného CRM

Existuje řada typů CRM software, které jsou vhodné pro nejrůznější oblasti podnikání. Většina je však vzhledem k velkému počtu soustředěna na výrobní či obchodní firmy. Tyto systémy tak obsahují sklady, výrobu a další, pro což nemá MARLIN využití. Velmi kvalitní a komplexní systém nabízí např. firma Microsoft: software Microsoft Dynamics CRM Online. Jako příklad CRM software z ČR pro vzdělávací instituce je uveden systém Leonardo.

Má následující funkce:

- Umožňuje provádět reálný výpočet odměn lektora (i externího)
- Eviduje zpětnou vazbu zákazníků na nabízené typy školení
- Je využitelný pro zjišťování zájmu zákazníků o nové typy školení/vzdělávání
- Pomáhá s řízením nákladů na školení (ubytování, strava, kancelářské potřeby atd.)

Požadavky na CRM

Jak bylo uvedeno v předchozích částech, firma potřebuje zlepšit celkovou práci s klienty, k čemuž by měl dopomoci nový CRM systém vhodný na specifickou oblast podnikání jakým je vzdělávání. Uvedeme si tedy několik věcí, které by v novém CRM neměly chybět:

- Klient - jedná se o nejdůležitější osoby systému zahrnující velké množství jednotlivých požadavků. Společnost potřebuje mít kontakty uspořádané na jednom místě s přístupem všech zainteresovaných pracovníků, dále záznamy z pohovorů, přidávání informací do životopisů, hlídání klientů z pohledu již absolvovaných kurzů zakončených zkouškou, kterou je třeba obnovit nebo indexování podle zadaných kritérií tak, aby bylo možné ihned najít konkrétní firmy, osoby či kurzy.
- Lektor - u interních i externích lektorů je důležité sledovat například hodnocení jejich kurzů pro další zpracování, počet odučených hodin z důvodu kontroly mezd nebo například sledování kurzů, které by měly vyučovat a případně navštívit pro rozšíření znalostí.

Na základě dobře nastaveného nepřetržitého procesu komunikace se zákazníkem bude firma schopna identifikovat jeho aktuální potřeby, a má možnost vytvářet nové programy přímo jemu na míru. Zde je možné, že on sám je nebude ještě registrovat, ale výrazně přispějí k rozvoji znalostí a dovedností, které zákazník preferuje a ocení. Dalším nárokem je centrální řízení pro lepší kontrolu.

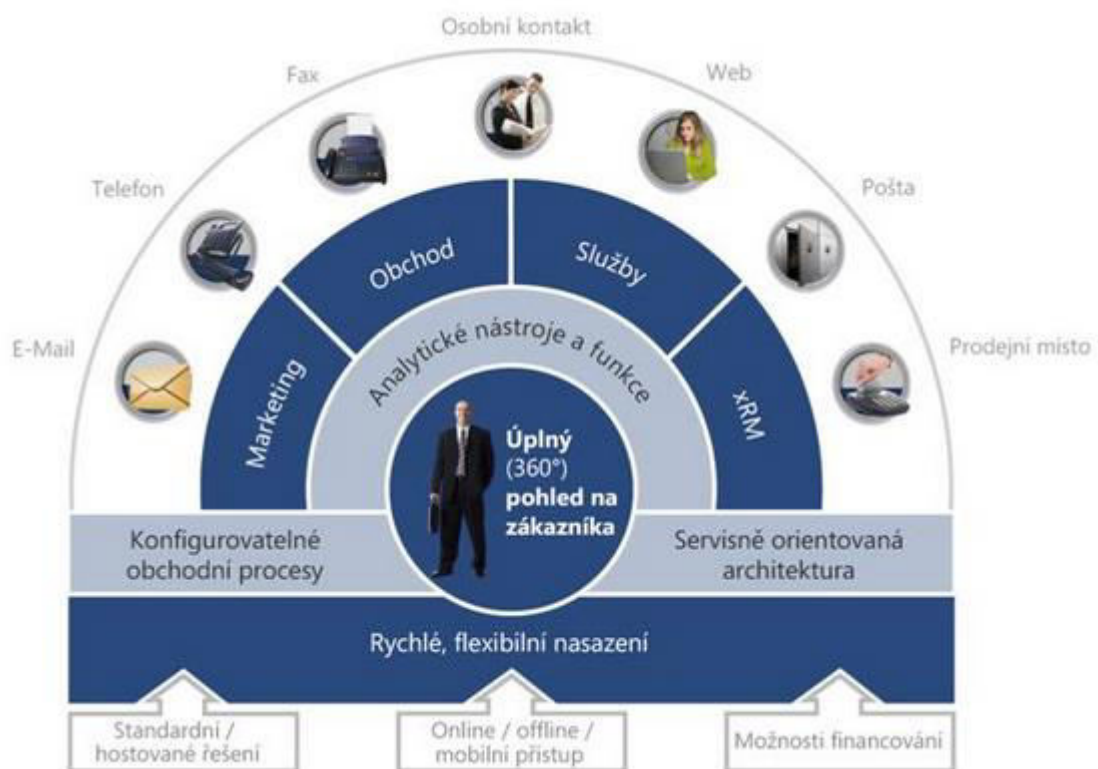
11.2 Microsoft Dynamics CRM online

Je moderní podniková aplikace od jedné z největších IT firem světa využívající nejnovější technologie. Řešení je postaveno na webových aplikacích, která poskytuje veškeré funkce a podporuje procesy, které jsou důležité pro plnohodnotnou práci se zákazníky. Můžeme je tedy označit za komplexní systém, který pokrývá procesy od výběru segmentu zákazníků, jejich následné oslovení, akviziční schůzky, dojednání smlouvy se zákazníkem a následnou realizaci, prodej či vedení projektu.

Vzhledem k tomu, že vývojářem je samotný Microsoft, je možné systém používat a propojovat s Microsoft Office, Office 365, Microsoft SharePoint, Windows Azure, Skype a dalšími. Tato skutečnost je pro MARLIN důležitá z hlediska momentálního využívání sady Office pro uchovávání informací a celkovou správu zaměstnanců, lektorů a dalších. Díky tomu by byl přechod na CRM systém mnohem jednodušší z hlediska administrativy a bude tak zaručena celková funkčnost. (www.microsoft-crm.cz)

11.2.1 Popis produktu

Systém Microsoft Dynamics CRM Online zpřístupňuje prostřednictvím ucelené sady funkcí pro marketing, prodej a servis informace o zákaznících ve známém prostředí aplikace Microsoft Outlook, což pomáhá k urychlení přijetí nového produktu zaměstnanci a přináší okamžitě požadované výsledky.



Obr. 15 Schéma systému

Prodej

Aplikace Microsoft Dynamics CRM umožňuje správu, sdílení a spolupráci u obchodních vztahů a kontaktů v rámci organizace. Funkce protokolování a sledování jsou užitečné pro prodejce, prodejní týmy, další podpůrné týmy a jejich vedoucí pracovníky. Všechny aktivity (například e-maily, telefonní hovory a schůzky) jsou zaznamenávány do protokolů, díky čemuž je udržována průběžná historie všech aktivit obchodního vztahu či kontaktu.

Mezi základní činnosti patří:

- Přidání služeb - ze záznamu obchodního vztahu nebo kontaktu je možné vytvořit smlouvu a následně ji uložit k tomuto kontaktu. Tyto informace poskytnou důležité podrobnosti o typu služeb, které jsou pro zákazníky užitečné.
- Přidání prodejních transakcí - představuje jednoduché vytvoření nabídky, objednávky a faktury. Všechny informace o zákazníkovi se automaticky doplní do těchto nabídek.
- Správa zájemců - klienty je možné označovat několika způsoby podle toho, jaká je šance poskytnutí určité služby. Po jejich vykonání je možné vést průběžnou historii jednotlivých aktivit.

- Správa příležitostí - zde je možné odhadnout potencionální prodej a výnosy prostřednictvím nových projektů.
- Provádění prodejních transakcí - úspěšné prodejní transakci povětšinou předchází vytvoření konceptu, následuje příprava nabídky, několik oprav mezi prodejcem a zákazníkem a konečně odeslání. To je možné díky aplikaci vytvářet v režimu offline i online. (www.bestonline.cz)

Marketing

Jeho cílem je zvyšování efektivity marketingových investic se zaměřením na rozvoj společnosti. Možnost efektivnějšího plánování, realizace a sledování kampaně prostřednictvím marketingových pracovních postupů, které snižují náročnost ručně prováděných úkolů. Pomocí aplikace Microsoft Dynamics CRM můžete vytvářet a sledovat různé plánované úkoly a aktivity kampaně, které je třeba provést, aby marketingová kampaň byla úspěšná.

Princip reakce na kampaň v aplikaci Microsoft Dynamics CRM představují záznamy komunikace od potenciálních zákazníků. Důležité je, aby na ně firma reagovala. K tomu může využít automatické generování odpovědí na kampaň pomocí e-mailu. (www.bestonline.cz)

Služby

Zpřístupňuje zaměstnancům, kteří to vyžadují, úplnou historii jednotlivých případů a zákaznických dat, aby bylo možné poskytovat konzistentní služby a zvyšovat tak loajalitu zákazníků a z dlouhodobého hlediska také ziskovost.

CRM Online tak představuje ucelené řešení pro zákaznické služby a podporu se známým uživatelským rozhraním aplikace Microsoft Outlook, které je možné snadno přizpůsobit specifickým potřebám konkrétního poskytovatele zákaznických služeb. (www.bestonline.cz)

Výhody systému pro MARLIN

Z provedeného rozboru CRM systému vyplývá, že se pro firmu MARLIN jeví jako dostatečný co se týká jeho možností pro využití ve vzdělávací instituci. Obsahuje potřebnou evidenci zájemců, kteří by se mohli stát potencionálními klienty a proces práce s nimi - kvalifikace, hodnocení a jejich převod na konkrétní obchodní příležitosti. S tím souvisí integrované správy dokumentů pro vytváření návrhů, nabídek a smluv. Právě toto

propojení firmě v současné době chybí. Navíc může vše efektivně a centrálně sledovat, což dává kontrolu vedoucím pracovníkům. U jednotlivých obchodních vztahů jsou identifikovatelné vlivné osoby a kontakty, které jsou obchodně negativní.

Mezi další důležité funkce lze zařadit automatické sledování termínů a podmínek prodloužení/obnovení smluv a též vypršení certifikátů jednotlivých zákazníků. Díky systému je tak může firma oslovit ještě před vypršením a nabídnout rekvalifikaci.

CRM lze používat přímo z aplikace Microsoft Office Outlook, a to i offline bez nutnosti připojení na internet. Integrace s MS Outlook umožňuje několika málo kliknutími myši převést kontakty a emailové zprávy v aplikaci Outlook do CRM. Díky robustním funkcím importu a odstraňování duplicit zamezí uchování zbytečných položek. Pro práci se systémem lze využít doplňku Mobile Express z jakéhokoli zařízení s přístupem na web a získat přístup k zákaznickým datům v reálném čase.

11.2.2 Licence

V nabídce je možné najít tři edice předplatné služby. Nejnižší je **Essentials**, tato licence umožňuje uživateli přistupovat k CRM z Outlooku, webového rozhraní a mobilních zařízení za účelem práce s aktivitami.

Uživatelé, kteří budou pracovat s předpřipravenými reporty, přiřazenými kontakty a entitami Account, Lead, případně servisními požadavky (Case Management), využijí licencí CRM Basic.

Pro uživatele potřebující pokročilejší práci s oportunitami a funkcionalitami z modulu Sales (fakturace, objednávky, ceníky) či Marketing (marketingové kampaně), jinými slovy, kdyby pracovali v CRM na všech oblastech vztahu se zákazníky, tak budou nezbytně potřebovat licenci CRM Professional. Tato nejvyšší edice je také určena uživatelům, kteří mají na starosti úpravy v CRM (definování vztahů mezi entitami, vytvoření workflow, nastavení auditu dat, organizačních složek společnosti, zakládání týmů apod.).

Nákladová analýza

CRM od firmy Microsoft nabízí velkou variabilitu, co se týká možností samotného systému a doplňkových služeb. Po konzultaci s vedoucím marketingového oddělení zabývající se tímto problémem jsou požadavky následující:

1. Hostovaný firemní e-mail, sdílené kalendáře (Exchange Online)
2. Webové konference, správa stavu a zasílání rychlých zpráv (Lync Online)

3. Přenos zvuku a videa
4. Spojení skupin účastníků
5. Podnikový intranet a sdílení souborů (SharePoint Online a SkyDrive Pro)
6. Systém pro řízení vztahů se zákazníky (CRM Online)

Pro získání konečné ceny byla využita nabídka uvedená na www.bestonline.cz, která se zabývá zprostředkováním této služby. Po rozhovoru s vedením bylo rozhodnuto o nutnosti zakoupit 70 licencí, které by měly obsáhnout potřebu společnosti. Z toho 30 je jich ve verzi professional, která bude sloužit vedoucím pracovníkům jednotlivých poboček, dále zaměstnancům nejvyššího vedení, obchodních zástupců a marketingu. Basic verze s 30 licencemi je určena pro zbylé zaměstnance a pouze 10 je jich v nejlevnější verzi Essential, která bude sloužit pro kontrolu. Vše je však možné na základě individuálních požadavků později pozměnit tak, aby to vyhovovalo potřebám společnosti. V tabulce nejsou zahrnuty Office 365, protože firma má zakoupenou krabicovou verzi balíku Microsoft Office a bude jej tedy využívat i pro CRM.

Verze	Počet uživatelů	Cena/měsíc	Cena celkem/měsíc	Cena celkem/rok
Professional	30	1 452 Kč	43 566 Kč	522 792 Kč
Basic	30	671 Kč	20 139 Kč	241 668 Kč
Essential	10	337 Kč	3 370 Kč	40 442 Kč
Celkem			67 075 Kč	804 902 Kč

Tab. 3 Cena licencí (vlastní zpracování)

Jak je vidět z tabulky 3, toto řešení je relativně nákladné z důvodu cenové politiky Microsoftu, který stanovuje evropské ceny v eurech a do českých korun probíhá pouze přepočítání podle aktuálního kurzu, což je samozřejmě vzhledem k ekonomické síle místních firem oproti západní Evropě značný rozdíl. Po konzultaci byl určen poměr jednotlivých licencí na 70, jejichž celková cena představuje **67 075 Kč** za měsíc, v ročním součtu to potom činí **804 902 Kč**. Pro tyto případy je nabízena zkušební verze, při jejímž testování je možné vyzkoušet veškeré možnosti plné verze a vyřešit případné problémy ještě před tím, než bude systém kompletně využíván. Také bude možné analyzovat počet jednotlivých licencí.

Může však nastat situace, kdy bude třeba investovat další peníze do rozvoje nad rámec měsíčního předplatného. Určitý návrh činností, které bude třeba financovat je znázorněn v tabulce 4 včetně odhadů cen za jednotlivé položky.

Dodatečné náklady	Počet zaměstnanců	Cena za jednotku	Cena celkem
Pořízení Office 365	70	178 Kč	12 460 Kč
Školení zaměstnanců s nižší verzí	30	1 000 Kč	30 000 Kč
Hardware pro obchodní zástupce	6	10 000 Kč	60 000 Kč

Tab. 4 Dodatečné náklady (vlastní zpracování)

V případě pořízení balíku Office 365 je platba měsíční a představuje tedy zvýšení nákladů, které společnost zatíží. Školení je pouze jednorázového charakteru a jejich návratnost bude kryta vyšší efektivitou práce. Do hardwaru pro obchodní zástupce může být zahrnuto větší množství přístrojů, ať už se jedná o firemní notebooky, telefony či tablety, z nichž je možný přístup k samotnému systému, což přinese efektivnější práci především v terénu.

Cílem společnosti je při testování snížit měsíční náklady alespoň o 20 %. Veškeré výdaje spojené se zavedením systému budou financovány z interních zdrojů.

11.2.3 Zkušební verze

V rámci propagace nabízí Microsoft možnost si tento systém po dobu 30 dní zdarma vyzkoušet. Díky jednoduchosti je možné systém téměř ihned používat. Zde jsou body, které pomáhají při přechodu z současného stavu organizace:

- K dispozici je pro tuto možnost 25 licencí a 5 GB úložiště pro data, data jsou pro potřeby MARLINU naprosto dostačující, ovšem licencí bude potřeba v případě zakoupení plné verze více
- Přístup ke všem funkcím díky internetu, zaměstnanci budou moci k systému přistupovat k pomocí Microsoft Outlook nebo pomocí běžného webového prohlížeče.
- Pomoc s importem stávajících dat - ušetří čas manažerům.

- Série návodů pro snadnější seznámení se s produktem a jeho užívání prostřednictvím videí krok za krokem.
- Možnost snadné aktivace na plnou verzi s veškerým nastavením.

11.2.4 Rizika zavedení CRM

S každým projektem vždy souvisí i určitá rizika, která se mohou vyskytnout v jakékoliv fázi plánu. K základům projektování marketingového plánu patří kvalifikované předvídání, monitorování a omezování důsledků vzniku rizikových událostí. Z důvodu velkého množství proměnných (zákazníci, zaměstnanci, IT) není možné odhadnout veškeré situace, které mohou nastat. Z tohoto důvodu je prováděn plán rizik, jehož cílem je tato rizika blíže definovat, aby mohla být v případě výskytu nějakým způsobem řešeny.

Druh rizika	Pravděpodobnost vzniku			Úroveň dopadu		
	Nízká	Střední	Vysoká	Nízká	Střední	Vysoká
Oslovení nedostatečného počtu nových klientů	x					x
Nutnost dalších licencí			x			x
Potřeba školení pro zaměstnance		x		x		
Špatná komunikace s ERP	x			x		
Volba konkurence	x				x	

Tab. 5 Riziková analýza (vlastní zpracování)

1. Oslovení nedostatečného počtu nových klientů

Zavedení nového systému řeší mnoho současných problémů, které společnost má a mělo by dopomoci k rozšíření firemní klientely. Vzhledem k navrženým činnostem souvisejícím s pořízením CRM se očekává zlepšení komunikace nejen s klienty, ale také v rámci organizace, včetně lepší práce obchodníků a vyšší kvalita lektorů. Tomu nasvědčují i dva nové programy namísto jednoho, který byl zrušen a je zde tedy předpoklad nárůstu vzdělávacích kurzů. Z toho důvodu je pravděpodobnost vzniku pouze nízká, avšak úroveň dopadu relativně vysoká. V případě, že by tato situace nastala, bylo by z důvodu

finančních nákladů nutné například rozšířit tým obchodníků a oslovovat tak více firem nebo hledání určité levnější alternativy.

Nutnost dalších licencí

Jednotlivé licence se poměrně výrazně cenově odlišují a mají tak na náklady velký vliv. V současné chvíli je cena za tyto licence stanovena na něco málo přes 72 tisíc korun, což není měsíčně úplně málo a je zde velké riziko, že nebude stačit současný počet profesionálních licencí, což by mělo i výrazný vliv na výhodnost celého systému.

2. Potřeba školení pro zaměstnance

Vzhledem k tomu, že k ovládání systému je používán především Microsoft Outlook, který je ve firmě již používán, je předpokládáno brzké osvojení jednotlivých funkcí, čemuž napomáhá i zkušební verze, která slouží též na zaučení a poznání schopností CRM. Na stránkách Microsoftu je též možné najít sadu ukázkových videí popisující praktické úkoly. Je počítáno s 30 školeními pro zaměstnance, kteří budou mít verzi professional. Nutnost dalších není plánována, vše by mělo být známo v průběhu používání free verze, jejímž účelem je právě takové věci odhalit.

3. Špatná komunikace s ERP

Mohou se vyskytnout problémy především ze začátku, kdy bude třeba převést určité informace z CRM systému Premier. Vzhledem k použitým nástrojům však toto riziko není nijak veliké a nepředpokládají se nějaké výraznější problémy.

4. Volba konkurence

Představuje možnost, že v případě vzniklých problémů může chtít firma přejít ke konkurenci například z důvodu nedostatečného zlepšení. Další možností je například nalezení mnohem levnější konkurence s omezenějšími funkcemi, které však budou dostačovat pro veškeré činnosti ve firmě. Tato situace záleží především na tom, jak se bude firmě dařit po finanční stránce.

Zhodnocení

Pro firmu jako takovou není realizace tohoto projektu nijak riziková. V současné chvíli funguje bez jakéhokoliv systému využívajícího především balík Microsoft Office a změna tak může být pouze k lepšímu. V rámci zkušební verze je počítáno se zjištěním možností a

případně dalších požadavků, které bude třeba dokoupit. Kdyby byl systém shledán nevyhovujícím, je možné zvolit variantu od jiného prodejce, případně se navrátit k současnému stavu.

Jednoznačnou výhodou projektu je skutečnost, že firma dokáže fungovat i bez systému a není tedy tlačena časem do jeho implementace.

11.2.5 Časová analýza činností

Cílem této analýzy je vypracování časového harmonogramu potřebného pro vypracování jednotlivých aktivit tak, aby bylo možné uvést nové CRM do praxe a nalézt nejkratší možnou dobu realizace projektu - kritickou cestu.

Activity Number	Activity Name	Immediate Predecessor	Normal Time
1	Stanovení cílů		1
2	Plán výzkumu	1	2
3	Shromažďování údajů	2	7
4	Zpracování informací	3	3
5	Vyhodnocení průzkumu	4	2
6	Analýza konkurence	2	2
7	Hodnocení lektorů a obch. zástupců	2	3
8	Analýza marketingových cílů	2	5
9	Konzultace a návrh řešení	5,6,7,8	2
10	Průzkum trhu a výběr CRM	9	3
11	Příprava současných podkladů	10	7
12	Import dat do systému	11	7
13	Testování zkušební verze	12	30
14	Školení zaměstnanců	12	3
15	Vyhodnocení poznatků z používání	13,14	5
16	Zpracování změn	15	7
17	Zakoupení plné verze	16	1

Tab. 6 Rozpis činností s dobou trvání ve dnech (vlastní zpracování)

Při stanovení časového plánu tohoto projektu byl využit program WinQSB a jeho metoda CPM (Critical Path Method), neboli metoda kritické cesty. V tabulce č. 5 jsou uvedené jednotlivé činnosti, které předchází pořízení CRM systému, doba trvání jednotlivých činností a jejich návaznost. Doba zavedení je naplánována na 77 dnů, pokud bude využita plná zkušební doba a vše půjde bez zpoždění tak, jak je to rozpracováno. Momentálně se plán nachází ve fázi, kdy byl vybrán vhodný CRM systém a bude tedy třeba pokračovat

bodem 10, kterým je příprava současných podkladů - tzn. informací, které má společnost nyní k dispozici, ať už se jedná o zákazníky, zaměstnance, externí lektory, popisy kurzů, atd.

V následující tabulce je přehled výpočtu kritické cesty časových rezerv v trvání činnosti.

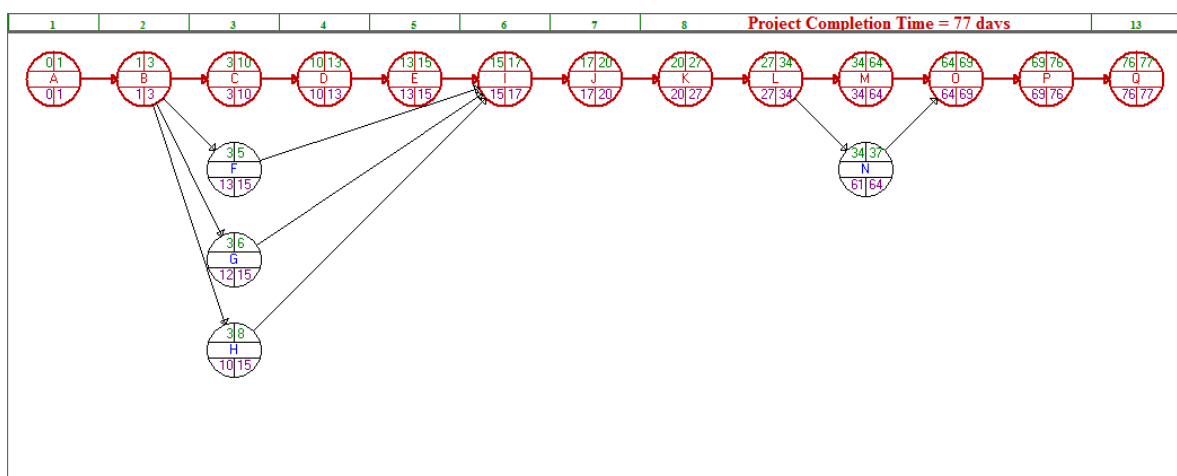
04-28-2014 00:20:45	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	1	0	1	0	1	0
2	B	Yes	2	1	3	1	3	0
3	C	Yes	7	3	10	3	10	0
4	D	Yes	3	10	13	10	13	0
5	E	Yes	2	13	15	13	15	0
6	F	no	2	3	5	13	15	10
7	G	no	3	3	6	12	15	9
8	H	no	5	3	8	10	15	7
9	I	Yes	2	15	17	15	17	0
10	J	Yes	3	17	20	17	20	0
11	K	Yes	7	20	27	20	27	0
12	L	Yes	7	27	34	27	34	0
13	M	Yes	30	34	64	34	64	0
14	N	no	3	34	37	61	64	27
15	O	Yes	5	64	69	64	69	0
16	P	Yes	7	69	76	69	76	0
17	Q	Yes	1	76	77	76	77	0
	Project	Completion	Time	=	77	days		
	Number of	Critical	Path(s)	=	1			

Tab. 7 Výpočet kritické cesty a časových rezerv (vlastní zpracování WinQSB)

04-28-2014	Critical Path 1
1	A
2	B
3	C
4	D
5	E
6	I
7	J
8	K
9	L
10	M
11	O
12	P
13	Q
Completion Time	77

Tab. 8 Znáornění kritické cesty (vlastní zpracování WinQSB)

Pomocí WinQSB byly zjištěny i činnosti, které leží na kritické cestě - viz Tab 7). Pokud bude dodržován jejich harmonogram, nedojde ke zpoždění. Zde je třeba připomenout, že pokud by došlo ke zpoždění, nebude to mít vliv na chod podniku a v případě nutnosti většího objemu času firma neutrpí žádné ztráty.



Graf 2 Síťový graf (vlastní zpracování WinQSB)

Vzhledem k tomu, v jaké fázi se momentálně samotná realizace nachází, by bylo nežádoucí, kdyby se od ní upustilo. Pokud vše půjde dle plánu, mohla by firma na přelomu června a července již mít zhodnocenou testovací verzi společně s návrhy na její zlepšení a také další nezbytné požadavky tak, aby systém přizpůsobila co nejvíce svým potřebám. Tím je možné měsíčně ušetřit finanční prostředky a ještě zefektivnit vykonávanou práci.

11.3 CRM Leonardo

Jedná se o alternativní možnost v případě, že by byly ve zkušební verzi takové nedostatky, které by po otestování bránily jejímu použití v praxi. Stejně jako CRM od Microsoftu je devízou systému především efektivní řízení vztahu se zákazníky, čemuž je celý systém maximálně přizpůsoben. Je velmi rozsáhlý co do funkčnosti a umožňuje tak pokrýt veškeré potřeby. Dle informací od autorů systému Leonardo je toto řešení vhodné pro segment firem zabývajících se vzděláváním a poradenstvím, tedy především pro evidenci informací souvisejících s pořádáním kurzů, seminářů či školení. To dokládají i reference firem, které v současné době využívají právě tento systém. Mezi ně patří jedna z nejvýznamnějších společností v oblasti vzdělávání VOX a.s. nebo jazykové centrum Top Language Centre, s.r.o.

Důležitým prvkem je provázání s jinými subsystemy (ERP, SAP, aj.), v případě MARLINU možnost celkové kooperace s již zavedeným ERP PREMIER, který si chce firma ponechat.

Základní funkce, které řeší současné problémy firmy MARLIN v oblasti řízení lidských zdrojů:

Obchod

- Přehled o práci obchodníků
- Plynulé převzetí zákazníka jiným obchodníkem, snadná zastupitelnost zaměstnanců
- Reporty o fungování jednotlivých obchodníků a celého obchodního týmu

Zákazník

- Systém sám připomíná důležité telefonáty, schůzky, události, aj.
- Historie komunikace se zákazníkem – včasná reakce na případné požadavky klienta
- Zvýšení povědomí a znalosti potřeb zákazníků

Data

- Jednoduché sdílení souborů, úkolů s ostatními kolegy
- Jednotné úložiště důležitých dokumentů
- Bezpečné sdílení informací a dokumentů uvnitř i mimo firmu (www.crmleonardo.cz)

12 PROJEKTY MPSV

Na začátku letošního roku došlo k ukončení velmi populárního programu „Vzdělávejte se pro růst!“, který probíhal od roku 2011. Aby nedošlo ke ztrátě klientů, je třeba co nejrychleji zareagovat a využít nového projektu. Z důvodu obsahové podobnosti byly vybrány projekty MPSV s názvem „Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců“ a „Vzdělávejte se pro stabilitu“. Díky této skutečnosti může firma využít zdroje a zkušenosti, které má a nabídnout tak větší rozsah služeb. Každý program má totiž jiné podmínky a cílí na jinou skupinu firem a jejich zaměstnanců.

12.1 Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců

Projekt umožní vybraným podnikům získat finanční příspěvky na vzdělávání či rekvalifikaci svých zaměstnanců. Současně budou zaměstnavateli hrazeny mzdové náklady vzdělávaných zaměstnanců, a to po dobu jejich vzdělávání (po tuto dobu totiž nemůže zaměstnavatel využít zaměstnance na jinou práci).

Pro koho je určen

Tento projekt je zaměřen na vzdělávání zaměstnanců těch zaměstnavatelů, případně na osoby samostatně výdělečně činné, kteří i přes negativní vývoj ekonomiky mají na trhu stabilní pozici s možností přechodu k růstu. Tedy pokud jejich tržby (resp. příjmy) nezaznamenaly vyšší pokles než 5 %. Tento údaj je zjišťován z výkazu zisku a ztrát nebo daňového přiznání. Díky tomuto projektu získají firmy finanční příspěvky na vzdělávání či rekvalifikaci svých zaměstnanců. Současně budou zaměstnavateli hrazeny mzdové náklady vzdělávaných zaměstnanců, a to po celou dobu jejich rekvalifikace.

Základní detaily

Na realizaci projektu je vyčleněna částka 900 milionů korun a probíhá v období od 1. 12. 2013 do 31. 8. 2015, přičemž vzdělávací aktivity musí být ukončeny k 30. 6. 2015. (<http://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/esf/projekty>)

12.2 Projekt MPSV - Vzdělávejte se pro stabilitu

Cílem projektu „Vzdělávejte se pro stabilitu!“ je podpořit udržení pracovních míst u těch zaměstnavatelů, kteří se v souvislosti s negativním vývojem ekonomiky v ČR nacházejí v přechodně obtížné hospodářské situaci a dočasně nejsou schopni svým zaměstnancům přidělovat práci ve sjednaném rozsahu. Zaměstnavatelé mohou v tomto případě využít

tohoto programu a zvýšit tak kvalifikaci svých zaměstnanců bez toho, aniž by jim museli vyplácet mzdu. Tím dojde kromě udržení pracovních míst k naplnění druhého, neméně podstatného cíle projektu – zvýšení kvalifikace zapojených zaměstnanců a posílení jejich zaměstnatelnosti.

Pro koho je určen

Projektu „Vzdělávejte se pro stabilitu!“ se mohou účastnit zaměstnavatelé, kteří:

- v důsledku negativního vývoje ekonomiky nejsou ve svých provozovnách schopni přechodně přidělovat svým zaměstnancům práci v rozsahu stanovené týdenní pracovní doby,
- zároveň mají zájem využít dobu, po kterou nemohou svým zaměstnancům přidělovat práci, pro vzdělávání a odborný rozvoj svých zaměstnanců.

Základní detaily

Projekt „Vzdělávejte se pro stabilitu!“ je realizován v období 17. 9. 2012 – 31. 8. 2015, přičemž vzdělávací aktivity musí být ukončeny k 30. 6. 2015.

Na realizaci projektu byla z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost vyčleněna částka 150 000 000 Kč. (<http://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/esf/projekty>)

13 HODNOCENÍ A KONTROLA OBCHODNÍCH ZÁSTUPCŮ A LEKTORŮ

Z analýzy uskutečněné mezi stálými klienty vyplynulo, že kvalita obchodních zástupců je relativně vysoká co se komunikace a znalostí týká. Jediné znalostní mezery jsou dle průzkumu u informací týkajících se klientů nadnárodních firem. Také bylo obchodním zástupcům vyčítáno v některých případech menší zaujetí pro obchod. Jako nejlepší řešení tohoto problému se jeví několik možností:

- Pohovor - zjištění úrovně znalostí jednotlivců
- Odborné kurzy - v případě nedostatků vytvoření školení, může probíhat prostřednictvím specialistů ze současných interních lektorů
- Odměňování - z průzkumu vyplývá, že mají zaměstnanci malou motivaci a proto je třeba přijít s jiným systémem, kde bude mít obchodník větší procento z obratu, který za svou aktivitu získá

Lektoři

Firma zaměstnává velké množství především externích lektorů a z tohoto důvodu má zaveden systém hodnocení, které vyplňují po každém kurzu jeho účastníci. Z uvedené analýzy vyplývá, že s přibližně 7 % nejsou úplně spokojeni. To samozřejmě ovlivňuje celkovou profesionalitu a může zde vyvstat problém, že právě lektoři budou důvodem odchodu zákazníků ke konkurenci.

Je třeba, aby si MARLIN tento problém hlídal a věnoval mu pozornost. Je to právě lektor, který určuje, zda jsou zákazníci spokojeni či nikoliv a jestli byl pro ně kurz užitečný a budou pokračovat ve vzdělávání. V opačném případě je možné, že v případě neuspokojení se firma obrátí na konkurenci. To by znamenalo snížení tržeb, pokles podílu na trhu a pravděpodobně konečnou ztrátu dané firmy ve vzdělávacích programech.

14 MARKETINGOVÉ NÁSTROJE PRO VZDĚLÁVACÍ INSTITUCE

Nyní je na řadě samotná marketingová komunikace a určité doporučení, jak by měla firma propagovat své služby. Existuje velké množství kanálů, kterými může firma zaujmout potenciální zákazníky. Cílem je vybrat ty nejvhodnější, které nebudou nákladné jednak na finance, čas, ale i množství pracovníků k tomu potřebných. Vzhledem k vysoké kvalitě internetových stránek jsou z doporučení vynechány.

14.1 Sociální sítě

V dnešní moderní době se jedná o jeden ze základních komunikačních prostředků. Pro vzdělávací instituce jsou sociální sítě dvojnásobnou výzvou. Především díky tomu, že jejich zákazníci, toužící po vzdělávání, mají vyšší vzdělání, využívají více internetu, mají větší potřebu komunikovat a co je důležité, mívají tendenci o svých zkušenostech mluvit s ostatními. To představuje potenciál, který však zatím zůstává ve většině firem nevyužit.

Sociální sítě mohou výrazným způsobem vylepšovat PR. Výhodou oproti běžným internetovým stránkám je, že prostřednictvím sociálních sítí lze se svými potenciálními zákazníky komunikovat. Nejde o jednosměrnou propagaci, nýbrž o dialog. S tím souvisí druhá výhoda, kterou je možnost „být osobní“. Je třeba vybrat vhodného kandidáta, který má dobré komunikační schopnosti a bude schopen zaujmout široké publikum.

Prostřednictvím sociálních sítí je možné šířit informace o firemních hodnotách, o zajímavých produktech nebo o vzdělávacích akcích.

Doporučení

Vzhledem k možnostem a rozšířenosti je pro MARLIN nejvýhodnější volbou Facebook. Ten nabízí mnoho funkcí - tvorbu skupin, událostí, přidávání fotek, atd. Důležité je oslovit zákazníky, aby se k této stránce přihlásili. Následně nastupuje nutnost starat se o tento profil, neustále jej aktualizovat a budit pozornost zajímavými informacemi. Pokud se to podaří, lidé budou daný odkaz sdílet a ten se bude lavinovitě šířit dále.

Starat by se o tuto část mělo marketingového oddělení, které má v rámci práce nejbližší k sociálním sítím a jejich obsahu. Jednoduchý link na Facebook bude třeba vložit na hlavní stránku www.marlin.eu, dále do zasílaného newsletteru a též využití v emailové komunikaci.

Vyhodnocení bude probíhat na základě popularity stránky - počet získaných přátel, počet lidí, kterým se stránka líbí nebo podle množství komentářů na jednotlivé zprávy.

14.2 Event marketing

Jedná se o propagaci prostřednictvím vhodně zvolené akce. Zákazníci se účastní akce kvůli určitým lákadlům (nové kontakty, umělecký zážitek, atd.). Na této akci je důležitá prezentace firmy. Současně se jedná o možnost prohloubení vztahů se stálými zákazníky pomocí společně stráveného času. Pozitivní zážitky přináší dobrou image služby i samotné firmy.

Vhodné typy eventů pro MARLIN:

- konference, workshopy a semináře
- firemní prezentace
- společenské akce - ples, koncert, divadlo
- firemní dny, vánoční večírky
- ukázky interaktivních vzdělávacích metod.

Doporučení

Firma by se měla zaměřit na akce, kde je větší pohyb lidí a reklama tak osloví více zákazníků. Je však nutné nejdříve udělat analýzu a zjistit, zda se jedná o návštěvníky případně o potenciální zákazníky a podle toho následně sestavit způsob marketingové komunikace.

14.3 Direct marketing

Direct marketing, označovaný také jako tzv. přímý marketing má nespočet výhod. Mezi ty hlavní patří především nízké náklady v kombinaci s možností oslovit každého potenciálního zákazníka osobně s téměř nulovými náklady oproti ostatním typům komunikace a je tak velmi často stěžejní disciplínou komunikačního mixu. Direct marketing je možné definovat jako komunikační disciplínu, která umožňuje:

1. přesné zacílení,
2. výraznou adaptaci sdělení s ohledem na individuální potřeby a charakteristiky jedinců ze zvolené cílové skupiny
3. vyvolání okamžité reakce daných jedinců

Doporučení

V současnosti firma využívá direct marketing v omezené formě. Důvodem je špatná evidence klientů a práce s nimi. Tento problém bude vyřešen v rámci CRM, kdy by mělo dojít ke sjednocení a díky systému bude možné přehledně vytvořit jednotlivé skupiny klientů a cílit na ně nejen pomocí emailu, ale také prostřednictvím telemarketingu. V oblasti mobilního marketingu to bude mít dopad hlavně na obchodní zástupce, kteří budou moci s tímto seznamem efektivněji pracovat.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo sestavení marketingového plánu firmy MARLIN, s.r.o. za účelem jejího dalšího rozvoje. Chce-li být firma úspěšná, je třeba sestavovat a pravidelně aktualizovat marketingový plán a snažit se o určitý vývoj společnosti dopředu.

K sestavení marketingového plánu je potřeba určitých teoretických poznatků, které byly čerpány především z odborné knižní literatury, využito bylo i několik internetových zdrojů. Tímto tématem se zabývá velké množství autorů, což pro práci představovalo dostatečný teoretický základ, z něhož bylo vycházeno v praktické části práce.

V analytické části byla nejdříve charakterizována samotná společnost z hlediska historie a podnikatelských aktivit. Dále byla na základě nabytých znalostí zpracována situační analýza, která zjišťovala nedostatky v rámci lidských zdrojů, externích lektorů, které společnost využívá pro kurzy vzdělávání nebo ekonomickou situaci, ve které se momentálně nachází. Následovala analýza marketingové komunikace, kterou firma v současné době využívá a kde má naopak nedostatky. Výsledkem této části práce bylo zjištění, že firma má problémy s komunikací a dlouhodobou péčí o své klienty stejně jako s propagací. Naopak její nabídka a kvalita služeb jsou na výborné úrovni a díky svému postavení na trhu a finanční stabilitě je možné tyto nedostatky eliminovat a zvýšit počet zákazníků a s tím související navýšení tržeb a celkového zisku.

Druhou částí analýzy bylo dotázání současných klientů na několik otázek týkajících se různých činností společnosti. Na základě tohoto průzkumu byla sestavena SWOT analýza a zní plynoucí slabé stránky. Je možné konstatovat, že firma dle svých zákazníků potřebuje zlepšit dlouhodobou péči o klienty, marketingové komunikaci a lépe zpřístupnit jednotlivé kurzy prostřednictvím portálů nabízejících přehledný seznam těchto zadaných kurzů.

Projektovou část tvoří rozpracovaný marketingový plán zaměřený především na zavedení CRM systému stejně jako dalších opatření zvyšující budoucí efektivitu firmy MARLIN, s.r.o. Nejdříve byly stanoveny cíle, které vycházely ze zjištěných slabých stránek SWOT analýzy. Jako největší problém byla vybrána celková komunikace a péče o zákazníky, proto byl jako první zpracován návrh na zavedení CRM systému. Tomu předcházelo stanovení požadavků a byl vybrán Microsoft CRM, který by měl vyřešit všechny nedostatky a díky kterému by mělo dojít i k oslovení nových klientů. Následně byly zpracovány tři analýzy - nákladová, riziková a časová, které slouží pro detailnější popis této realizace.

Dalšími částmi marketingového plánu jsou nové projekty MPSV, na které by se měla společnost zaměřit a nahradit jimi nyní končící program, což představuje příležitost pro oslovení nových klientů. S tím úzce souvisí lidské zdroje, které je třeba lépe kontrolovat, protože především na nich závisí spokojenost zákazníků.

Poslední částí jsou marketingové nástroje a její návrhy na rozšíření pro lepší komunikaci a image firmy.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

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

HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, xix, 2009, 170 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.

HORAKOVA , Helena. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha : Grada, 2003, 200 s. ISBN 80 247-04-4.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a O. VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, xiv, 2006, 206 s. ISBN 80-717-9453-8.

KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 796 s. ISBN 978-80-247-1481-3.

KERIN, Roger A, S. W. HARTLEY a W. RUDELIUS. *Marketing*. 11th ed. New York, NY: McGraw-Hill/Irwin, xix, 2013, 745 p. ISBN 00-780-2889-2.

KOTLER, Philip a K. L. KELLER. *Marketing management*. (4. vyd.). Překlad Tomáš Juppa, Martin Machek. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing*: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOZEL, Roman, L. MYNÁŘOVÁ a H. SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 304 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.

SADLER, Philip a J. C. CRAIG. *Strategic management*. 2nd ed. Sterling, VA: Kogan Page, viii, 2003, 272 p. MBA masterclass series. ISBN 07-494-3938-6.

SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 3. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, xxv, 2002, 479 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-717-9736-7.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2. přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, xxiv, 2010, 499 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.

ŽŮRKOVÁ, Hana. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 135 s. ISBN 978-80-247-1844-6.

SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

ČEVELOVÁ, Magdalena. *Marketingový plán*. [online]. [cit. 2014-04-29]. Dostupné z: <http://www.slideshare.net/Madlacevelova/marketingov-pln-snadno-a-rychle>

D3SOFT. *Microsoft dynamics* [online]. [cit. 2014-04-29]. Dostupné z: www.microsoft-crm.cz

Firemní bulletin. [online]. [cit. 2014-04-29]. Dostupné z: <http://marlin.eu/katalog-nasich-cinnosti/>

MARLIN, s. r. o. *Centrum dalšího vzdělávání* [online]. [cit. 2014-04-29]. Dostupné z: <http://marlin.eu/>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Zaměstnanost* [online]. [cit. 2014-04-29]. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/esf/projekty>

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI. *Oficiální server českého soudnictví* [online]. [cit. 2014-04-29]. Dostupné z: www.justice.cz

Neuvážený vstup na trh. [online]. [cit. 2014-04-29]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/neuvazeny-vstup-na-trh-muze-podnikateli-srazit-vaz-2009>,

PREMIER SYSTEM. *Ekonomické informační systémy* [online]. [cit. 2014-04-29]. Dostupné z: www.premier.cz

Projekty ESF. [online]. [cit. 2014-04-29]. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/esf/projekty>

Řízení vztahů se zákazníky. [online]. [cit. 2014-04-29]. Dostupné z: <http://www.bestonline.cz/microsoft-crm-online-rizeni-vztahu-se-zakazniky/>

SWOT analýza. [online]. [cit. 2014-04-29]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/rizika-a-prilezitosti-odhali-swot-analyza/> - 2008, 2008

Zpravodaj z oblasti CRM. [online]. [cit. 2014-04-29]. Dostupné z: www.crmportal.cz

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Aj.	A jiné
Apod.	A podobně
APZ	Aktivní politika zaměstnanosti
Atd.	A tak dále
CDV	Centrum dalšího vzdělávání
CRM	Řízení vztahů se zákazníky
ESF	Evropský sociální fond
HR	Lidské zdroje
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
Např.	Například
PP	Poradenský program
SS	Sociální seminář
Win-win	Spokojen je zákazník i firma

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Pilíře marketingové koncepce (Kotler, 2007, s. 38).....	13
Obr. 2 Typy trhů (KOTLER,P., K. L. KELLER, 2007, s. 165)	15
Obr. 3 Marketingový plánovací proces (Blažková, 2007, s. 19)	18
Obr. 4 Proces realizace a kontroly v marketingu (Blažková, 2007, s. 20)	18
Obr. 5 Základní úrovně plánů z pohledu managementu (Žůrková, 2007, s. 21)	19
Obr. 6 Rozdíly jednotlivých plánů (Žůrková, 2007, s. 22).....	20
Obr. 7 Obsah marketingového plánu (Kotler, 2007, s. 109).....	22
Obr. 8 Hlavní činitelé v mikroprostředí společnosti (Kotler, 2007, s. 46)	23
Obr. 9 Druhy cílových trhů (Kotler, 2007, s. 133)	26
Obr. 10 Porterův model konkurenčních sil (Kotler, 2007).....	27
Obr. 11 SWOT analýza (www.podnikatel.cz 2014).....	29
Obr. 12 Organizační struktura (vlastní zpracování).....	44
Obr. 13 Mapa poboček (Firemní bulletin).....	48
Obr. 14 Moduly PREMIER systém	58
Obr. 15 Schéma systému	61

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Ekonomické ukazatele MARLIN, s.r.o. (vlastní zpracování)	46
Tab. 2 SWOT analýza (vlastní zpracování)	50
Tab. 3 Cena licencí (vlastní zpracování)	64
Tab. 4 Dodatečné náklady (vlastní zpracování).....	65
Tab. 5 Riziková analýza (vlastní zpracování).....	66
Tab. 6 Rozpis činností s dobou trvání ve dnech (vlastní zpracování)	68
Tab. 7 Výpočet kritické cesty a časových rezerv (vlastní zpracování WinQSB)	69
Tab. 8 Znázornění kritické cesty (vlastní zpracování WinQSB)	69

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Hodnocení lektorů klienty (vlastní zpracování)	45
Graf 2 Síťový graf (vlastní zpracování WinQSB)	70

SEZNAM PŘÍLOH

- PI Newsletter Marlin a newsletter Edumenu
- PII Diplom za podnikatelský projekt roku
- PIII Formulář na hodnocení lektorů
- PIV Účetní závěrka za rok 2012

„Vzdělávejte se pro růst!“

RYCHLÉ DOTACE PRO ROZVOJ FIREM



Cíl projektu:

podpora zaměstnavatelů v odvětvích s předpokladem růstu

Pro koho jsou dotace určeny:

pro všechny typy podniků (malé, střední i velké) ve vybraných odvětvích

- strojírenství,
- stavebnictví,
- nezávislý maloobchod (v tomto případě jen malé a střední podniky),
- pohostinství, gastronomie,
- ambulanti a terénní sociální služby,
- odpadové hospodářství

Zaměstnavatelé v rámci projektu obdrží:

- finanční příspěvek na vzdělávání či rekvalifikaci svých zaměstnanců (až 100% nákladů)
- refundace mzdových nákladů vzdělaných zaměstnanců (max. 24 000 za osobu a měsíc)

Proč MARLIN?

- poradenství a konzultace k projektu
- realizace akreditovaných i jiných vzdělávacích programů
- zkušenosti: V rámci projektu „Vzdělávejte se!“ jsme v období 04/2009 - 12/2010 zrealizovali pro **51 firem 244 projektů**, kterými prošlo **2 594 zaměstnanců**.

Projekt „Vzdělávejte se pro růst!“ bude realizován
v období **31.5.2011 – 31.7.2013**

Více informací na <http://marlin.eu/vzdelavejte-se-pro-rust/>

TIP EDUMENU.CZ: Umístěte své kurzy do vyžádaného mailingu

Jedna z nejefektivnějších marketingových aktivit je vyžádaný mailing. Na portálu Edumenu.cz přibývají desítky hlídacích agentů týdně, kdy si zájemce o kurzy, studia či konference jednoduše nastaví obory či regiony, o nichž má zájem dostávat informace. V momentě, kdy jsou odpovídající akce na portálu Edumenu.cz zveřejněny, obdrží od nás e-mail s jejich seznamem. Nyní evidujeme cca 1500 hlídacích agentů.

Hlídací agenti si zadávají nejen personalisté, ale i pracovníci různých oddělení firem. Pokud tedy zadáte či aktualizujete na portálu Edumenu.cz svou vzdělávací aktivitu, hned na druhý den je informace rozesílána na stovky e-mailů zájemcům o vzdělávání v dané oblasti. **I proto vám doporučujeme pravidelně aktualizovat vzdělávací aktivity na portálu Edumenu.cz.**

Mezi další akvity na podporu prodeje vzdělávacích aktivit našich klientů v roce 2014 patří:

- inzerce v odborných časopisech (HR Forum, Práce a mzda a další),
- distribuce 20 000 ks [katalogů Edumenu 2014 \(CZ\)](#),
- distribuce 20 000 ks [katalogů Education 2014 \(SK\)](#),
- distribuce 20 000 letáků propagujících spolupráci s personálními softwary a další bezplatné služby pro personalisty,
- roll-upy na stovky konferencí, jichž je portál Edumenu.cz partnerem,
- prezentace na konferencích, školeních a workshopech pro personalisty,
- osobní návštěvy u personalistů firem.

Osobní prezentace pro personalisty




Vážení klienti,
od ledna tohoto roku jsme již absolvovali desítky osobních setkání s personalisty firem. Všichni znali portál Edumenu.cz a mnozí jeho služby nově či již dlouhodobě využívají. Není však reálné osobně navštívit všechny významné firmy, proto zároveň prezentujeme naše služby na konferencích, školeních a na řadě dalších akcí určených právě personalistům. Na těchto akcích však neprezentujeme jen portál Edumenu.cz, ale především vás, naše klienty. Těším se na spolupráci s vámi.

PŘÍLOHA P II: DIPLOM ZA PODNIKATELSKÝ PROJEKT ROKU



PŘÍLOHA P III: FORMULÁŘ NA HODNOCENÍ LEKTORŮ

	HODNOCENÍ LEKTORA	rok: 2013							
Jméno lektora: Bc. Andrea Běhálková, DiS.									
Bodové hodnocení: 1 = výborný 2 = velmi dobrý 3 = dobrý 4 = neuspokojivý									
Průběžné hodnocení									
Název VP	režim	Kód VP	Termín konání	Hodnocení lektora <small>(podkladem jsou závěrečné dotazníky a objektivní hodnocení zaměstnance odpovědného za jakost)</small>					Podpis zaměstnance odpovědného za jakost
				počet dotaz.	I.	II.	III.	IV.	
Sociální práce s předluženými	firemní vzdě	621.13.M101.008.01	8.1.2013	4	1,00	1,00	1,00	1,00	
Roční hodnocení									
I. Celkové roční hodnocení frekventanty:				1,00	= vážený aritmetický průměr hodnocení (vzhledem k počtu dotazníků)				
II. Hodnocení odborné úrovně lektorské činnosti:				1,00	= aritmetický průměr zadaných hodnot				
III. Hodnocení pracovní spolehlivosti:				1,00	= aritmetický průměr zadaných hodnot				
IV. Hodnocení používaných metod výuky:				1,00	= aritmetický průměr zadaných hodnot				
Poznámka:									
Roční hodnocení provedl: Mgr. Klára Hrdličková									
Podpis:									
Dne: 19.12.2013									

platnost od: 1.6.2012

PŘÍLOHA P III: ÚČETNÍ ZÁVĚRKA MARLIN, S. R. O.

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

ROZVAHA
v plném rozsahu

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

MARLIN, s.r.o.

ke dni **31.10.2012**
(v celých tisících CZK)


Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání
ES-41 se od bydliště

Města **Mayen 1536**
686 01 Uherské Hradiště

IČ
60733306

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	001	97 698	-4 974	92 724	81 685
B.	Dlouhodobý majetek	003	37 912	-4 054	33 858	37 722
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	3 046	-1 154	1 892	1 796
3.	Software	007	2 180	-1 154	1 026	1 796
4.	Ocenitelná práva	008	866		866	
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	34 866	-2 900	31 966	35 926
B.II. 1.	Pozemky	014	1 533		1 533	1 533
2.	Stavby	015	27 920	-1 164	26 756	26 364
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	5 413	-1 736	3 677	8 030
C.	Oběžná aktiva	031	57 992	- 920	57 072	43 838
C.I.	Zásoby	032	6		6	7
C.I. 1.	Material	033	6		6	7
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	039	1 230	- 854	376	790
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	376		376	217
7.	Jiné pohledávky	046	854	- 854		573
C.III.	Krátkodobé pohledávky	048	43 834	-66	43 768	35 392
C.III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	12 173	-66	12 107	10 012
4.	Pohledávky za společnosti, členy družstva a za účastníky sdružení	052	54		54	603
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	841		841	978
8.	Dohadné účty aktivní	056	6 204		6 204	1 748
9.	Jiné pohledávky	057	24 562		24 562	22 051
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	12 922		12 923	7 649
C.IV. 1.	Peníze	059	754		754	613
2.	Účty v bankách	060	12 168		12 168	7 036
D.I.	Časové rozlišení	063	1 794		1 794	325
D.I. 1.	Náklady příštích období	064	359		359	279
3.	Příjmy příštích období	066	1 435		1 435	47

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM	067	92 724	81 885
A.	Vlastní kapitál	068	20 777	13 074
A.I.	Základní kapitál	069	100	100
A.I. 1.	Základní kapitál	070	100	100
A.III.	Rezervní fond, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	079	10	10
A.III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	080	10	10
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	082	12 964	8 257
A.IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	083	12 964	8 257
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	085	7 703	4 707
B.	Cizí zdroje	086	71 807	67 129
B.I.	Rezervy	087	1 179	1 742
4.	Ostatní rezervy	091	1 179	1 742
B.II.	Dlouhodobé závazky	092	494	40
10.	Odložený daňový závazek	102	494	40
B.III.	Krátkodobé závazky	103	59 710	48 472
B.III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	104	4 262	8 583
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	107	8 900	3 000
5.	Závazky k zaměstnancům	108	3 715	2 757
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	109	1 839	1 254
7.	Stát - daňové závazky a dotace	110	39 636	31 888
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	111	373	305
10.	Dohledné účty pasivní	113	985	684
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	115	10 424	16 876
B.IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	116	7 699	13 192
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	117	2 725	3 684
C.I.	Časové rozlišení	119	140	1 682
C.I. 1.	Výdaje příštích období	120	140	1 682

Sestaveno dne: 04.03.2013	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou Mgr. Dušan Bellovič 
Právní forma účetní jednotky společnost s ručením omezeným	Předmět podnikání Vzdělávací činnost

PREMIER system (c) 1995 - 2011

Mgr. Ing. Ludmila Burešová
AUDITOR 13. 3. 2013
Mariánské nám. 127
686 01 UHERSKÉ HRADIŠTĚ
tel./fax: 572 551 012



Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
v plném rozsahu

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

MARLIN, s.r.o.

za období **01.11.2011 – 31.10.2012**
(v celých tisících CZK)

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání
léčí se od bydliště

Města Mayen 1536
686 01 Uherské Hradiště

IČ
60733306

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
II.	Výkony	04	92 046	70 576
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	92 046	70 576
B.	Výkonová spotřeba	08	25 658	29 521
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	6 168	4 942
B. 2.	Služby	10	19 490	24 579
+	Přidaná hodnota	11	66 388	41 056
C.	Osobní náklady	12	66 656	48 471
C. 1.	Mzdové náklady	13	50 103	37 293
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	16 510	11 142
C. 4.	Sociální náklady	16	43	36
D.	Daně a poplatky	17	226	196
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	2 726	1 178
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	4 117	
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	4 104	
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21	13	
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období (+/-)	25	47	425
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	15 214	18 587
H.	Ostatní provozní náklady	27	5 649	2 411
*	Provozní výsledek hospodaření	30	10 415	6 962
X.	Výnosové úroky	42	55	118
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	5	6
O.	Ostatní finanční náklady	45	765	1 063
*	Finanční výsledek hospodaření	48	- 705	- 939
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	2 007	1 315
1.	- splatná	50	1 553	966
2.	- odložená	51	454	349
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	7 703	4 707
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	7 703	4 707
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	9 710	6 023