

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

*Marketingový plán vybrané organizace*

Plzeň, 2012

Jakub PECH

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Marketingový plán vybrané organizace“*

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne 15. dubna 2012

.....  
podpis autora

## **Poděkování**

Na tomto místě bych rád poděkoval Mgr. Lucii Nováčkové, manažerce Anglické školky Euftrat, a Haně Ferstl, specialistce na prodej a marketing společnosti Euftrat Group, za ochotu a spolupráci při psaní této práce. Dále bych rád poděkoval vedoucímu mé bakalářské práce, doc. PaedDr. Ludvíku Egerovi, CSc., za cenné rady a konstruktivní kritiku.

# Obsah

Úvod	7
<b>1 Marketingové plánování</b>	<b>9</b>
1.1 Získávání dat pro marketingové plánování	10
1.2 Marketingová situační analýza	11
1.2.1 Analýza prostředí	12
1.2.2 SWOT analýza	13
1.3 Marketingový mix a cílový trh	14
1.3.1 Segmentace trhu	15
1.3.2 Marketingový mix	16
1.3.2.1 model 4P a jeho modifikace	17
1.3.2.2 model 4C a jeho modifikace	20
1.4 Stanovení marketingových cílů	21
1.5 Volba marketingové strategie	22
1.6 Marketingový plán	24
1.6.1 Akční programy	25
1.6.2 Plnění plánu	25
1.6.3 Kontrola a monitoring	26
<b>2 Představení Anglické školky EUFRAT, s.r.o.</b>	<b>27</b>
2.1 Zhodnocení současné marketingové strategie	28
<b>3 Sestavení marketingového plánu organizace</b>	<b>31</b>
3.1 Marketingový výzkum	31
3.1.1 Metodika	32
3.1.2 Sběr dat	33
3.1.3 Vyhodnocení a interpretace výsledků	34
3.2 Marketingová situační analýza	35

3.2.1	Analýza prostředí	35
3.2.1.1	vnější makroprostředí	35
3.2.1.2	vnější mikroprostředí	37
3.2.1.3	vnitřní prostředí	39
3.2.2	SWOT analýza	39
3.3	Segmentace trhu	42
3.4	Marketingový mix	44
3.4.1	marketingový mix 4P	44
3.4.2	marketingový mix 4C	47
3.5	Stanovení marketingových cílů	49
3.6	Volba marketingové strategie	50
3.7	Akční programy a rozpočty	52
3.8	Plnění plánu, kontrola a monitoring	55
	<b>Závěr</b>	<b>56</b>
	<b>Seznam tabulek</b>	<b>57</b>
	<b>Seznam obrázků</b>	<b>57</b>
	<b>Seznam použité literatury</b>	<b>58</b>
	Knižní publikace	58
	Internetové zdroje	60
	<b>Seznam příloh</b>	<b>61</b>

## Úvod

Marketingové plánování je dle mnohých autorů a manažerů zásadní činností pro úspěšné fungování organizace. Jeho smysl spočívá v analyzování situace na cílovém trhu a v odvětví, segmentaci trhu, efektivním využívání zdrojů k dosažení vytyčených cílů, vedoucí k získání a udržení konkurenční výhody. Marketingové plánování pomáhá organizacím odhalovat jejich silné a slabé stránky, včas rozpoznat příležitosti a hrozby přicházející z vnějšího prostředí. V praxi však stále dochází k tomu, že mnoho organizací sestavuje marketingové plány, nepoužívá nástroje a metody marketingového plánování. Důvody jsou různé. Některé organizace na marketingové plánování nemají potřebné zdroje, jiné nepřikládají marketingovému plánování potřebnou důležitost.

Jak již předchozí text naznačuje, tato bakalářská práce je zaměřena na sestavení marketingového plánu vybrané organizace. Vybranou organizací je Anglická školka EUFRAT, s.r.o. Tato organizace podniká výhradně v oblasti služeb, obsah práce proto bude tomuto faktu uzpůsoben. Vedení Anglické školky EUFRAT dosud marketingový plán nikdy nesestavovalo a zároveň projevilo zájem o jeho sestavení a následnou realizaci, což byly klíčové faktory při rozhodování o výběru této konkrétní organizace. Autor si dané téma zvolil z důvodu studijního i profesního zájmu o marketing, a zejména marketingové plánování, jež je nedílnou součástí jeho vysokoškolského studia na Fakultě ekonomické Západočeské univerzity v Plzni a zároveň byl i hlavním předmětem studia v průběhu zahraniční studijní stáže na Fontys Internationale Hogeschool Economie v Nizozemsku. Spolupráce s vybranou organizací dále umožňuje nahlédnout do jejího ekonomického prostředí a zároveň studiem nabyté vědomosti aplikovat v praxi.

Tato práce je rozdělena do tří částí. Nejprve budou v první části zpracována teoretická východiska k problematice marketingového plánování. Cílem této části je stručně zhodnotit a popsat teoretické přístupy k marketingovému plánování vedoucí k sestavení marketingového plánu.

Ve druhé části bude představena vybraná organizace a zároveň zhodnoceny její v současnosti používané marketingové strategie.

Cílem třetí, poslední, části práce je aplikovat teoretické poznatky z první části za účelem sestavení vlastního marketingového plánu organizace a následného rozpracování doporučení k jeho realizaci pro vedení organizace. Součástí práce je i provedení marketingového výzkumu mezi stávajícími klienty organizace.

# 1 Marketingové plánování

„Termín marketingové plánování je používán k popisu metod aplikování marketingových zdrojů k dosažení marketingových cílů. To může znít jednoduše, ale ve skutečnosti se jedná o velmi komplexní proces. Zdroje a cíle se různí podle konkrétní společnosti a také podle času. Marketingové plánování je používáno k segmentaci trhů, identifikování pozice na trhu, předpovědi velikosti trhu a k plánování rentabilního podílu na trhu v každém tržním segmentu.“ (Westwood, 2002, s. 12)

Jak vyplývá z uvedené definice marketingového plánování dle Westwooda, každá organizace má zdroje, kterými disponuje, a cíle, kterých chce dosáhnout. Každá organizace je také součástí prostředí, ve kterém se nachází. Ať už jsou poslání a cíle organizací jakékoliv, jedna skutečnost zůstává z principu neměnná; všechny organizace se snaží dosáhnout svých cílů. K naplňování svých cílů organizace vynakládají zdroje. Role, kterou hraje plánování v tomto procesu, by se dala vysvětlit na příkladu následujících čtyř otázek. První otázkou se ptáme „*Kde se právě nacházíme?*“, tedy v jaké pozici a situaci momentálně jsme. Tato otázka je důležitá pro lepší porozumění prostředí i potenciálu trhu a samotné organizace. Druhou otázkou je výhled do budoucna, tedy „*Kam se chceme posunout?*“. Jedná se o stanovování cílů. Pro správné stanovení reálných cílů je důležité vědět, jaké jsou reálné možnosti, čili obsah předchozí otázky. Třetí otázka hledá způsob řešení mezi dvěma předchozími otázkami, tedy „*Jak daného stavu dosáhneme?*“. Poslední, čtvrtou otázkou, se pokoušíme zjistit „*Jaké zdroje k tomu potřebujeme?*“. Marketingové a strategické plánování nám pomáhá najít odpovědi na tyto otázky. Jinými slovy, marketingové plánování slouží k definování cílů organizace na základě informací, které získáme provedením analýz, výběru vhodné strategie a strukturování jednotlivých dílčích kroků, které povedou k dosažení cílů.

Je třeba rozlišovat plánování strategické a marketingové. Jak uvádí Kotler a Armstrong (2004), marketingové plánování je jedním z dílčích kroků strategického plánování a marketingového procesu. Zatímco pomocí strategického plánování organizace stanoví na celopodnikové úrovni své poslání, dlouhodobé podnikatelské cíle a vybere podnikatelské aktivity, marketingové plánování probíhá na úrovni strategických podnikatelských jednotek (SBU – strategic business units), produktů z produktového portfolia a jednotlivých trhů.



Blažková (2007) i Jakubíková (2008) marketingové plánování definují jako jednu z dílčích částí obsáhlejší činnosti, marketingového řízení organizace. Marketingové řízení je proces sestávající z marketingového plánování, realizace marketingového plánu a marketingové kontroly. Tyto jednotlivé kroky jsou na sobě přímo závislé, nelze je zaměňovat ani měnit jejich pořadí.

Výše uvedené přístupy k marketingovému plánování se v principu shodují. Rozdíl je pouze v pojetí rozsahu marketingového plánování a jeho vztahu ke strategickému plánování. Obecně platí, že k provedení marketingového plánování potřebujeme mít dostatečné množství relevantních informací, ze kterých rozhodování a plánování bude vycházet. Dále je třeba provést marketingovou situační analýzu, určit marketingové cíle. Po vytyčení cílů stanovíme marketingové strategie. Poté se stanoví prováděcí program a jeho kontrola. Těmito jednotlivými kroky vedoucími k sestavení marketingového plánu se zabývají následující podkapitoly.

## ***1.1 Získávání dat pro marketingové plánování***

K sestavení marketingového plánu potřebujeme množství relevantních dat a informací. Těmi mohou být informace, kterými již organizace disponuje, nebo ke kterým má přístup. Je ovšem třeba pravidelně získávat nové, aktuální informace.

Informace se rozdělují na primární a sekundární. Primární data jsou data, která získáváme přímou cestou od cílové skupiny. Sekundární data jsou informace získané z jiných zdrojů, např. odborných časopisů, knih, novin, informačních materiálů, internetu. Pro sběr primárních informací používáme kvantitativní a kvalitativní metody. Kvantitativní metody odpovídají na otázky jako např. kolik stávajících zákazníků je spokojeno s poskytovanými službami atp. Jejich úkolem je tedy určit množství či poměr. Druhou metodou je metoda kvalitativní. Tato metoda se používá v případech, kdy nejde informace kvantifikovat, čili se zaměřuje na individuální názory a preference. Jedná se například o skupinové diskuze, hloubkové rozhovory, brainstorming (Blažková, 2007).

Specifickým nástrojem pro získávání dat je marketingový výzkum. Jedná se o způsob získávání dat od předem určené cílové skupiny za určitých specifikovaných podmínek.

Foret a Stávková (2003) dělí marketingový výzkum, jako zdroj nových informací, na primární a sekundární. Primární výzkum zahrnuje celý proces marketingové výzkumu, od plánování po vlastní realizaci. Sekundární výzkum sestává především z dodatečného nakládání se získanými informacemi. Jedná se například o statistické zpracování.

## **1.2 Marketingová situační analýza**

Marketingová situační analýza analyzuje vnitřní a vnější prostředí firmy, segmenty trhu, konkurenci a predikuje objem budoucí poptávky a objem prodeje. Marketingová situační analýza je prvním krokem procesu sestavování marketingového plánu. Situační analýza slouží k hodnocení společnosti a faktorů prostředí:

- Hodnocení společnosti zahrnuje analýzu zdrojů společnosti s cílem odhalení silných a slabých stránek,
- Hodnocení faktorů prostředí zahrnuje analýzu prostředí společnosti s cílem odhalení příležitostí a hrozeb, kterým společnost v daném prostředí čelí (Jakubíková, 2008).

Provedení marketingové situační analýzy podle Jakubíkové tedy odpovídá provedení analýzy S-W (analýza vnitřního prostředí) a analýzy O-T (vnější prostředí).

Kotler a Keller (2006) definují situační analýzu jako relevantní výchozí data o prodeji, nákladech, daném trhu, konkurentech a silách působících v makroprostředí. Situační analýza má za úkol odpovědět na zásadní otázky ohledně marketingového prostředí, ve kterém se daná organizace nachází. Všechny tyto informace, které získáme provedením situační analýzy, použijeme pro sestavení SWOT matice.

Horáková (2003) dále rozděluje marketingovou situační analýzu na část analytickou a část prognostickou. Část analytická zahrnuje analýzu faktorů vnějšího prostředí, konkurence, trhu a prodeje, zatímco část prognostická obsahuje prognózy tržního podílu, prodeje a zisku. Dle Horákové se marketingový audit odehrává ve třech časových rovinách, kdy hodnotí dosavadní vývoj, současnou situaci a zároveň odhaduje budoucí vývoj. Tato práce se bude dále zabývat, vzhledem k limitovanému rozsahu, pouze analytickou částí marketingové situační analýzy.

### **1.2.1 Analýza prostředí**

Jak již bylo zmíněno, marketingové prostředí organizace se skládá z prostředí vnějšího a vnitřního. Vnitřní prostředí je dáno zdroji organizace. Vnější prostředí se dále větví na makroprostředí a mikroprostředí. Makroprostředí je definováno vnějšími faktory, které organizace nemůže přímo ovlivňovat. Mikroprostředí je v podstatě tvořeno konkurenčními silami v odvětví, ve kterém organizace působí. Pro obě tato sub-prostředí vnějšího prostředí a vnitřní prostředí můžeme použít specializované dílčí analýzy.

#### **Externí makroanalýza**

Externí makroanalýza zkoumá makroprostředí organizace. Pro účely makroanalýzy můžeme použít metodu PEST. PEST je akronymem anglických slov political (politické), economical (ekonomické), sociological (sociologické) a technological (technologické). Jedná se o čtyři základní faktory, ze kterých je tvořeno makroprostředí. Makroprostředí je specifické tím, že zásadně ovlivňuje organizace v něm působící, a zároveň platí podmínka, že tyto organizace mají jen velmi omezené možnosti makroprostředí ovlivňovat. Jak uvádí Johnson, Scholes a Whittington (2008), v praxi často dochází k rozšíření čtyř původních faktorů o dva další; a to sice faktory legislativní a ekologické. Rozšířená verze PEST analýzy je známa pod akronymem PESTLE či PESTEL .

Jakubíková (2008) k problematice PEST analýzy dodává, že cílem této analýzy není pouze tyto uvedené faktory identifikovat a interpretovat, ale také rozhodnout, které faktory jsou pro organizaci klíčové a naopak, které faktory nehrají důležitou roli.

#### **Externí mikroanalýza**

Mikroprostředí organizace analyzuje mikroanalýza. Pro účely mikroanalýzy můžeme použít Porterův model pěti sil, známý také jako Porterova analýza konkurenčních sil.

Analýza konkurenčních sil hodnotí hrozby v mikroprostředí, kterým daná organizace v daném odvětví čelí, jmenovitě hrozbu nových vstupů do odvětví a hrozbu substitutů. Organizace je neustále ohrožena možností vstupu nového konkurenta do odvětví. Další hrozbu představují konkurenční produkty stejných či podobných vlastností, jejichž pořízení mohou spotřebitelé upřednostnit před pořízením produktů dané organizace.

Porterova analýza zároveň analyzuje i vyjednávací sílu dodavatelů a vyjednávací sílu kupujících. Dále je zohledněna pátá síla, rivalita mezi stávajícími konkurenty v daném odvětví (Porter, 2008).

### **Interní analýza**

Na analyzování vnitřního prostředí organizace můžeme aplikovat analýzu S-W. S-W analýza hodnotí silné a slabé stránky organizace, které tvoří její vnitřní prostředí.

Dále můžeme k analýze vnitřního prostředí použít metodu VRIO. VRIO je akronymem anglických slov value, rarity, imitability a organization. Tato metoda je zaměřena na analyzování zdrojů dané organizace. Tyto zdroje jsou rozděleny do čtyř skupin. Fyzické zdroje, lidské zdroje, finanční zdroje, nehmotné zdroje. Účinnost těchto jednotlivých skupin zdrojů se pak analyzuje na základě čtyř kritérií: hodnotnost (*value*), vzácnost (*rarity*), napodobitelnost (*imitability*) a schopnost efektivního využití zdrojů organizace (*organization*). Na základě analýzy těchto zdrojů lze identifikovat klíčové kompetence organizace, které formují její konkurenční výhodu (Barney, 1997).

Analýza vnitřního prostředí bude v praktické části provedena analýzou S-W. Metoda VRIO vzhledem ke svému rozsahu použita nebude z důvodu, že hodnocení na základě uvedených čtyř kritérií by mělo být provedeno ke každému ze čtyř zdrojů tak, aby na základě této metody bylo možné určit a rozlišit klíčové kompetence, což nekoresponduje s limitovaným rozsahem této práce.

### **1.2.2 SWOT analýza**

SWOT je specifickou metodou situační analýzy. SWOT analýza na rozdíl od výše uvedených analýz dílčích prostředí zkoumá vnější i vnitřní prostředí zároveň.

Dle Jakubíkové (2008) na počátku procesu SWOT analýzy stojí analýza výchozího stavu organizace, tedy vnitřní a vnější analýza.

Vnitřní analýza identifikuje a analyzuje silné (*S – strenghts*) a slabé (*W – weaknesses*) stránky organizace. Vnější analýza identifikuje příležitosti (*O – opportunities*) a hrozby (*T – threats*), které skýtá vnější prostředí. Na základě výsledků vnitřní a vnější analýzy je sestavena matice SWOT. (Vašítková, 2008).

3 fáze provedení SWOT analýzy:

- 1) Identifikace a evaluace silných a slabých stránek organizace
- 2) Identifikace a evaluace příležitostí a hrozeb přicházejících z vnějšího prostředí
- 3) Tvorba matice SWOT

**Obrázek č. 1: SWOT matice**

<b>Strengths</b> Silné stránky	<b>Weaknesses</b> Slabé stránky
<b>Opportunities</b> Příležitosti	<b>Threats</b> Hrozby

*Pramen: Horáková, 2003, vlastní zpracování*

### **1.3 Marketingový mix a cílový trh**

Každá společnost cílí na nějaký trh. Tento trh je jejím cílovým trhem. Aby společnost na cílovém trhu byla úspěšná, musí danému trhu nejen rozumět, ale zároveň mu i přizpůsobit své marketingové aktivity. K tomu slouží proces segmentace trhu a marketingový mix. Segmentace trhu organizaci umožní najít vhodnou skupinu zákazníků, tzv. segment. Marketingový mix a jeho nástroje pomáhají organizaci komunikovat s touto skupinou, vhodně nastavit cenu produktu, atributy produktu a vhodný způsob distribuce.

### 1.3.1 Segmentace trhu

Klíčovou činností, která podmiňuje úspěch organizace je správné definování cílového trhu. Cílovým trhem jsou skupiny zákazníků s podobnými či stejnými dílčími vlastnostmi. Zákazníci vybírají a rozhodují, jaké produkty pořídí či nepořídí. Je proto důležité vědět, kdo je zákazníkem, které vlastnosti či zájmy zákazníky pojí, co je motivuje ke koupi konkrétních produktů. Z důvodu nemožnosti uspokojit přání a potřeby všech zákazníků se musí organizace orientovat na určitou skupinu, segment.

Je potřeba zmínit, že samotné segmentaci trhu předchází rozhodnutí, zda vůbec segmentaci provádět. Dle Boučkové (2003) některé podniky stále používají masový marketing nebo výrobkově diferencovaný marketing, jinými slovy používají konvergentní strategii. V takovém případě je segmentace trhu minimální nebo žádná, a celému trhu podnik nabízí jedním marketingovým mixem jeden produkt. V opačném případě podniky používají divergentní strategii a používají cílený marketing. Příklady cíleného marketingu jsou koncentrovaný marketing a diferencovaný marketing. Oba přístupy již pracují se segmentací trhu. Koncentrovaný marketing je přístup zaměřující se na jeden cílový segment. Na druhé straně diferencovaný marketing se zaměřuje na všechny segmenty, ale na každý jednotlivý segment používá jiný marketingový mix.

Jak uvádí Kotler a Armstrong (2004), k výběru cílového trhu slouží proces STP a jeho tři fáze: segmentace trhu, targeting a positioning. První fáze, segmentace trhu, má za cíl rozčlenění trhu, tedy všech spotřebitelů, do homogenních skupin, segmentů, podle vybraných segmentačních kritérií. Ve druhé fázi STP procesu, targetingu, se vybírá cílový trh. Jinými slovy, z rozčleněných segmentů si společnost vybírá cílový segment, který nejlépe odpovídá jejím požadavkům. V poslední fázi, positioningu, se vymezuje místo produktu na zvoleném cílovém trhu. Tato třetí fáze je ze své podstaty rovna sestavování marketingového mixu. Uvedený proces STP bude v praktické části této práce použit k segmentaci trhu.

Tržní segmenty musí splňovat soubor určitých vlastností. Těmito vlastnostmi jsou podmínky heterogenity a homogenity. Jak uvádí Boučková (2003), podmínka heterogenity zajišťuje podobnost zákazníků v daném segmentu, podmínka heterogenity naopak značí rozdílnost mezi jednotlivými segmenty. Splnění obou podmínek je předpokladem efektivní segmentace trhu.

### 1.3.2 Marketingový mix

„Marketingový mix je souborem taktických marketingových nástrojů – výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.“ (Kotler, Armstrong, 2004, s. 105)

Jak uvádí definice marketingového mixu podle Kotlera a Armstronga, mix je souborem nástrojů, které dané společnosti umožní oslovit cílové trhy. Je potřeba zmínit, že úhlů pohledu na teorii marketingového mixu je celá řada, a mezi autory i marketéry nepanuje jednotná shoda. Teorie marketingové mixu kontinuálně prochází změnami. Nově vznikající nebo jen aktualizované marketingové mixy pružně reagují na různé typy trhů a vývoj technologií. Nově tak vznikají marketingové mixy 3V zaměřené na B2B trhy, 4S zaměřené na e-commerce, 4A zaměřené rozvíjející se trhy atp. (Rotschedl, 2010).

Dva základní pohledy na problematiku marketingového mixu nabízejí modely 4P, 4C a jejich početné modifikace. Model 4P je brán za jakýsi základní marketingový mix z pohledu producenta hodnot nebo prodejce. Model 4C je obdobou marketingového mixu 4P s tím rozdílem, že se na danou problematiku dívá z pohledu zákazníka.

Přestože je marketingový mix 4P jakýmsi standardem, někteří autoři, včetně samotného Philipa Kotlera, se na jeho základech snaží stavět nové marketingové mixy. Ke klasickému 4P tak přibývají například prezentace (*presentation*) a politická moc (*political power*) atp. (Jakubíková, 2008).

Je nutné dodat, že čtyři základní nástroje modelu 4P, tedy produkt, cena, distribuce a marketingová komunikace, se zpravidla vyskytují ve všech modifikacích. Ostatní marketingové mixy z pohledu producenta hodnot jsou tedy nadstavbami přizpůsobenými danému odvětví, jako jsou např. služby, gastronomie atp.

Teorie marketingového mixu flexibilně reaguje na vývoj okolního světa. Pro důkaz tohoto tvrzení poslouží jeden z taktických nástrojů marketingového mixu 4P, place. Dnes pod tímto termínem rozumíme distribuci, tedy kompletní distribuční kanály a systémy. V minulosti se tímto termínem označovalo jen prodejní místo. Podobným vývojem prošly všechny nástroje 4P marketingového mixu (Cetlová, 2002).

Z důvodu komplexnosti řešení budou v praktické části sestaveny dva marketingové mixy, jeden z pohledu organizace a druhý z pohledu zákazníka.

### 1.3.2.1 model 4P a jeho modifikace

Jak již bylo v předchozím textu zmíněno, 4P je příkladem nejznámějšího a základního marketingového mixu. Označení 4P vychází z anglických názvů jeho jednotlivých složek: product (*produkt*), price (*cena*), place (*distribuce*) a promotion (*marketingová komunikace*).

Model 4P byl původně navržen pro výrobní společnosti pohybující se na trzích, kde je kladen větší důraz na vyjednávání a obchodní vztahy mezi výrobcem a odběratelem, než na přesvědčování konečného spotřebitele. Z tohoto důvodu se vyskytují pochybnosti, zdali je model 4P vhodný pro podniky pohybující se v oblasti služeb (Hollensen, 2008). Dle Cetlové (2002) je marketingový mix 7P nadstavbou předchozího mixu 4P pro oblast služeb. K původním 4P dodatečně zavádí nová 3P, kterými jsou people, processes a physical evidence.

Jakubíková (2008) zdůvodňuje použití modelu 7P pro oblast služeb odlišnými vlastnostmi služeb od výrobků. Služby mají čtyři specifické vlastnosti, označované v anglické odborné literatuře 4I, jimž patří český ekvivalent 4N. Těmito specifickými vlastnostmi, atributy, služeb jsou nehmotnost - *intangibility*, nestálost - *inconsistency*, neoddělitelnost - *inseparability* a neskladovatelnost - *inventory*.

Přestože je rozšířený model 7P přizpůsoben společností podnikajícím ve sféře služeb, bude v praktické části použit základní model 4P. Model 4P je kompatibilní s modelem 4C, a kombinace použití obou modelů přinese vedení organizace komplexnější řešení.

#### **Produkt (Product)**

Produktm nerozumíme jen finální výrobek a službu. Produkt není nakupován a spotřebováván spotřebiteli jen pro svou základní funkci.

Jak uvádí Kotler a Keller (2006), produktem jsou hmotné statky či služby, jež jsou určeny k uspokojení lidské potřeby. Produktem rozumíme i image produktu, hodnotu značky, zkušenosti, myšlenky, záruky a servis. V tomto kontextu se tedy jedná o vše, co se může stát předmětem směny, použití či spotřeby.



Dle Boučkové (2003) se produktem v marketingové terminologii rozumí jakýkoliv objekt podnikatelské i nepodnikatelské aktivity, který na trhu vstupuje do směnné interakce.

Další úhel pohledu na produkt jako složku marketingového mixu přidávají Kotler a Armstrong (2004). U produktů rozlišujeme celkem tři dimenze. První dimenzí, vnitřní vrstvou, je jádro produktu (*core product*), tedy základní funkce, kvůli níž si zákazník primárně produkt kupuje. Střední vrstvu produktu tvoří skutečný výrobek, tedy kvalita, styl, design, komplementy, balení a značka. Vnější vrstva je rozšířeným výrobkem. Patří sem např. instalace produktu, jeho dodávky a úvěrování, záruky a prodejní servis.

### **Cena (Price)**

Stejně jako u předcházejícího nástroje marketingového mixu, produktu, ani cenou v marketingovém pojetí nerozumíme pouze konečnou peněžní hodnotu pro konečného spotřebitele.

Dle Boučkové (2003) má cena zásadní vliv na cílový segment. Zákazníci se podle ceny produktu rozhodují, zda daný produkt koupí. Jinými slovy cena je faktor limitující či stimuluující poptávku. Zároveň podle ceny produktu zákazníci posuzují jeho kvalitu; ve většině případů platí přímá úměrnost vnímání ceny na vnímání kvality produktu. Jedná se o tzv. zrcadlové vnímání ceny.

Evans a Berman (1990) vyjadřují cenu jako hodnotu zboží nebo služby pro prodávajícího i kupujícího. Dle Kotlera a Kellera (2006) jsou součástí této složky marketingového mixu i množstevní rabaty, slevy, doba splatnosti a úvěrové podmínky.

### **Distribuce (Place)**

Další klíčovou složkou marketingového mixu je distribuce. Zjednodušeně řečeno se jedná o způsob, jakým doručit daný produkt na správné místo k zákazníkovi. Zatímco produkce se odvíjí od predikované poptávky globálně, distribuce se musí přizpůsobovat požadavkům a poptávce lokálně, tak aby se eliminovala možnost neuspokojené poptávky, ztráty, a vyšších skladových zásob v případě nadhodnocení lokální poptávky. Cílem distribuce je doručit daný produkt cílovému zákazníkovi. Roli v distribučním procesu nehraje jen místo, kam bude produkt dodán, ale i čas dodání a jeho optimální množství.

Jakubíková (2008) uvádí, že na rozdíl od ostatních nástrojů marketingového mixu má distribuce dlouhodobější povahu, není tedy tak flexibilní.

Jak uvádí Boučková (2003), distribuce představuje umístění produktu na trhu a s tím spojené soubory aktivit a operací, které k tomuto cíli směřují. Způsoby distribuce a umístění produktu se různí podle odvětví, požadavků zákazníků i trhu.

### **Marketingová komunikace (Promotion)**

Marketingovou komunikací rozumíme jakoukoliv formu komunikace, kterou organizace používá k informování, přesvědčování a ovlivňování spotřebitelů. Charakteristickým rysem marketingové komunikace v modelu 4P je fakt, že se jedná o jednosměrné sdělení směřující od organizace k zákazníkovi. Jedná se o tzv. primární komunikaci, kde není cílem interakce mezi dvěma subjekty ani zpětná komunikace ze strany příjemce sdělení.

Marketingový komunikační program se skládá ze šesti složek. Reklama (*advertising*) je nejviditelnější a dodnes nejpopulárnější nástroj marketingové komunikace. V současnosti nabývají na významu vztahy s veřejností (*Public Relations*), které postupně začínají konkurovat dominantnímu postavení reklamy. Dalšími nástroji marketingové komunikace jsou podpora prodeje (*sales promotion*), zážitky a události (*events and experiences*), osobní prodej (*personal selling*) a direct marketing (Kotler, Keller, 2006). Příklady platform složek komunikačního mixu uvádí Tabulka č. 1.

**Tabulka č. 1 : Složky komunikačního mixu a příklady platform**

<b>Složky komunikačního mixu</b>	<b>Příklady platform</b>
Reklama	Reklamní spoty v TV, bannery
Podpora prodeje	Vzorky, slevové kupony
Zážitky a zkušenosti	Festivaly, sportovní akce
Vztahy s veřejností	Tiskové konference, firemní publikace
Osobní prodej	Výstavy, prodejní schůzky
Direct marketing	E-maily, telemarketing

*Pramen: Kotler, Keller, 2006, vlastní zpracování*

S rozvojem stávajících technologií a vývojem nových technologií se mění i využití komunikačních platforem. Zatímco reklamní spoty v TV měly po dlouhá desetiletí neotřesitelnou pozici, v současnosti podíl investic do nich ze stran marketérů klesá na úkor reklamy na internetu a mobilních telefonech (Hof, 2011).

### 1.3.2.2 model 4C a jeho modifikace

Marketingový mix 4C je konceptem aktualizovaným na dynamický vývoj konkurence a spotřebitelského chování. 4C reaguje na současnou situaci na vyspělých trzích. Obecným trendem je, že tyto trhy jsou satureovány, životní cyklus produktů se krátí, stávající formy marketingové komunikace ztrácí potřebnou efektivitu. Rychle se mění i spotřebitelské preference.

Marketingový mix 4C jinak definuje a interpretuje proměnné z 4P. Podle tohoto konceptu markantně nabývá na důležitosti potřeba dívat se na sestavování marketingového mixu jak z pohledu prodávajícího, tak z pohledu kupujícího. 4C klade důraz na řešení potřeb zákazníka - *customer solution*, náklady vznikající zákazníkovi - *customer cost*, dostupnost řešení - *convenience* a komunikaci - *communication* (Cetlová, 2002).

Z výše uvedených faktů vyplývá skutečnost, že marketingový mix 4C je komplementem k již existujícímu marketingovému mixu 4P, nikoli jeho substitutem. Marketingový mix 4C je porovnán s marketingovým mixem v Tabulce č. 2. Dle Kotlera a Armstronga (2004) se tedy při sestavování obou mixů zároveň nabízí komplexnější řešení, které bude reflektovat oba výše zmíněné úhly pohledu, a díky tomu bude možné efektivněji a přesněji upravit nabídku na cílovém trhu.

Rotschedl (2010) upravuje model 4C na model 5C, kdy přidává nástroj přístup k zákazníkovi – *customer approach*, jenž odpovídá hned dvěma nástrojům z modelu 7P, a to konkrétně *physical evidence* a *people*, tak aby model 5C lépe odpovídal specifickým vlastnostem marketingu služeb.

**Tabulka č. 2 : Porovnání marketingových mixů 4C a 4P**

<b>4C</b>	<b>Charakteristika 4C</b>	<b>4P</b>
Customer solution	Hodnota získaná zákazníkem při řešení problému	Product
Customer cost	Celkové náklady vznikající zákazníkovi spojené se získáním výrobku, jeho užívání a likvidací	Price
Convenience	Dostupnost produktu a podmínky při jeho koupi	Place
Communication	Intenzivní oboustranná komunikace mezi prodávajícím a kupujícím	Promotion

*Pramen: Kotler, Armstrong, 2004, vlastní zpracování*

Pro účely této práce a použití v praktické části byl zvolen model 4C namísto modelu 5C. Tato volba má stejné opodstatnění jako volba základního mixu 4P, tedy kompatibilitu s produktově orientovaným mixem a lepší využitelnost tímto modelem nabízeného řešení pro vedení organizace.

### **1.4 Stanovení marketingových cílů**

Marketingové cíle definují stav, do kterého chtějí marketéři danou organizaci za dané plánovací období dostat. Dílčí cíle popisují plánovaný stav dílčích atributů, jejich soubor pak popisuje celkový stav organizace v průběhu a na konci daného období.

Cíle by měly být stanoveny tak, aby si vzájemně neodporovaly. Např. nemůžeme zároveň plánovat rentabilitu tržeb  $ROS = 0.09$  a ukazatel nákladovosti  $Nákladovost = 0.88$ , protože platí vztah  $Nákladovost = 1 - ROS$  (Synek, 2006).

Jak uvádí Blažková (2007), cíle by neměly být definovány obecně. Platí pravidlo, že marketingové cíle by měly být SMART. SMART je akronym anglických slov specific (specifický), measurable (měřitelný), achievable (dosažitelný), relevant (relevantní) a time bound (časově ohraničený). Jedná se tedy o pět základních podmínek, které musí dobře stanovený cíl splňovat. Příklady správně a nesprávně stanovených cílů uvádí Tabulka č. 3.

**Tabulka č. 3 : Nesprávně a správně definované marketingové cíle**

Nesprávně definovaný cíl	Správně definovaný cíl (SMART)
Zvýšení rentability tržeb	Růst rentability tržeb (ROS) z 0,0615 na 0,0700 do konce plánovacího období
Minimalizace nákladů na distributory	Snížení nákladů na distributory o 7,5% v tomto období oproti minulému období

*Pramen: vlastní zpracování*

### **1.5 Volba marketingové strategie**

Strategie je způsob, jakým bude naplňování cílů dosaženo. Po vytyčení marketingových cílů musí být zvolena jim odpovídající marketingová strategie. Výběr vhodné strategie je tedy klíčovou součástí marketingového plánování. Při rozhodovacím procesu o výběru strategie vycházíme ze sestaveného marketingového mixu, segmentace trhu a marketingové situační analýzy.

Marketingových strategií je celá řada. Některé jednotlivé strategie se dají kombinovat. Různé dílčí strategie mohou být zvoleny pro každý jednotlivý produkt, segment a každý jednotlivý nástroj marketingového mixu; vzniká tím nepřehledné množství kombinací. Tato práce se zaměřuje především na konkurenční strategie, růstové strategie a strategie na optimalizaci portfolia.

Porter (1998) popisuje tři základní strategie vedoucí k dosažení dlouhodobé konkurenční výhody. Vychází z předpokladu, že relativní pozice organizace v odvětví je determinována faktem, zda se ziskovost jejích produktů nachází nad nebo pod průměrem ziskovosti odvětví. Základem nadprůměrné dlouhodobé ziskovosti organizace v daném odvětví je její udržitelná konkurenční výhoda. Porter dále definuje dva základní typy konkurenční výhody: nízké náklady a diferenciaci. Tyto dva základní typy konkurenční výhody kombinované spolu s rozsahem aktivit, které organizace chtějí dosáhnout, vede ke třem strategiím k dosažení nadprůměrného výkonu v odvětví. Těmito strategiemi jsou strategie nízkých celkových nákladů (*cost leadership*), diferenciacie (*differentiation*) a zaměření (*focus*). Strategie zaměření se dále větví na dvě její varianty: zaměření na náklady a zaměření na diferenciaci (Porter, 1998).

Ansoff (1965) zavádí čtyři základní růstové strategie. Těmito strategiemi jsou strategie tržní penetrace, rozvoje trhu, rozvoje produktu a strategie diverzifikace. Strategie tržní penetrace spočívá ve stimulování spotřeby daného produktu ve stávajících tržních segmentech. Strategie rozvoje trhu naopak stimuluje prodej stávajících produktů do nových tržních segmentů. Strategie diverzifikace spočívá ve vývoji a prodeji nových produktů při simultánním hledání nových trhů pro tyto produkty. Strategie rozvoje produktu je založena na podpoře prodeje nových produktů do stávajících tržních segmentů.

Kotler a Armstrong (2004) uvádějí strategie na optimalizaci a růst portfolia. Do této kategorie spadá metoda ABC, BCG matice a GE matice. BCG matice rozděluje produkty podle relativního tržního podílu a tempa růstu trhu do čtyř kvadrantů: dojně krávy (vysoký tržní podíl, nízké tempo růstu), hvězdy (vysoký tržní podíl, vysoké tempo růstu), otazníky (nízký tržní podíl, vysoké tempo růstu) a psi (nízké tempo růstu i nízký tržní podíl). Jednotlivé kvadranty odpovídají životnímu cyklu výrobku. Zavádění odpovídá otazníku, růst hvězdě, zralost dojně krávy, pokles a zánik psi (Horáková, 2003).

Model BCG je ovšem značně zjednodušený a limitovaný. Komplexnějším modelem optimalizace a růstu portfolia je GE matice, která posuzuje atraktivitu trhu a konkurenční postavení strategické podnikatelské jednotky na daném trhu.

Zatímco Ansoffovy růstové strategie vycházejí především ze segmentace trhu a následného zacílení těchto tržních segmentů pomocí všech vybraných nástrojů marketingového mixu, strategie zaměřené na získání a udržení konkurenční výhody definované Porterem vycházejí převážně ze vzájemné závislosti dvou faktorů: celkových nákladů vynaložených na produkci daného produktu a vnímání přidané hodnoty produktu ze strany spotřebitele. Jedná se tak o dva zcela rozdílné pohledy na danou problematiku. Kotler také přidává k problematice marketingových strategií jiný úhel pohledu. Strategie popsané Kotlerem vycházejí z analýzy jednotlivých produktů, a zkoumají pozici na trhu a potenciál výrobku. Tyto strategie nám dávají odpověď na otázky „*V jaké fázi se daný produkt nachází*“ a následně předkládají konkrétní standardizovaná řešení pro optimalizaci produktového portfolia.

## **1.6 Marketingový plán**

Shrnutí marketingového plánování na dané období, zahrnující cíle a zvolené strategie, se nazývá marketingový plán. Marketingový plán je tedy dokument, který formuluje marketingové cíle, strategie, akční plány, rozpočty, kontroly a přílohy.

Marketingový plán má formální strukturu, která je systematicky navržena tak, aby byla co nejnázne srozumitelná, přehledná a komunikovatelná. Podoba a struktura marketingového plánu je dána potřebami managementu. Management každé společnosti proto může sestavovat jinak strukturovaný a formulovaný marketingový plán. Stejně tak může společnost v principu individuálně sestavovat marketingový plán pro každý svůj produkt nebo jednotlivé oblasti, ve kterých působí. Nicméně, i přes relativně velkou variabilitu tohoto dokumentu, by základní přístup k sestavování marketingového plánu a jeho funkcím měl zůstat neměnný (Westwood, 2002).

Podle Kotlera a Armstronga (2004) by měl marketingový plán obsahovat tyto body:

- Úvod, ve kterém jsou shrnuty primární cíle a doporučení pro dané období.
- Popis současné marketingové situace. Tedy analýza současné pozice na trhu, popis stávajícího cílového trhu, portfolio produktů.
- Analýzu rizik a příležitostí pro jednotlivé produkty.
- Cíle a hlavní úkoly, které je potřeba splnit v daném období.
- Marketingovou strategii, která má zajistit dosažení cílů, včetně dílčích strategií pro jednotlivé nástroje zvoleného marketingového mixu.
- Prováděcí plán, jehož obsahem je vysvětlení, jakým způsobem budou marketingové strategie realizovány. Obsahuje tedy časový harmonogram, povinnosti a odpovědnost jednotlivých útvarů a osob, a náklady.
- Rozpočty, tedy výkaz zisků a ztrát, plánovaný obrát, očekávané náklady.
- Kontrolu, kde jsou definovány kontrolní procesy a akce.

Kotler a Keller (2006) definují marketingový plán jako psaný dokument shrnující vše, co se marketér dozvěděl o daném trhu. Marketingový plán naznačuje, jakým způsobem daná společnost plánuje dosáhnout jejích marketingových cílů. Obsahuje taktické instrukce pro marketingové programy a alokaci finančních zdrojů v průběhu plánovaného období.

Nedílnou součástí marketingového plánu jsou tedy rozpočty a časový harmonogram. Tyto v plánu obsažené informace pomáhají efektivně rozvrhnout zdroje podniku.

### **1.6.1 Akční programy**

Každý marketingový plán se skládá z jednotlivých činností a fází. Pro úspěšné plnění marketingového plánu musí být zajištěna dobrá koordinace těchto dílčích aktivit. Ty jsou sepsány a rozřazovány v akčních programech.

Akční plány či prováděcí program, v zahraniční odborné literatuře často také označovány jako plány implementace (*implementation plans*), jsou písemné dokumenty shrnující jednotlivé etapy navrhovaného plánu, jejich jednotlivé činnosti, jim podmíněné činnosti, časové ohraničení etap a činností, rozpočty, zodpovědné osoby a příslušná firemní oddělení (Blažková, 2007).

### **1.6.2 Plnění plánu**

Po dokončení všech předchozích kroků, může začít samotná realizace podle instrukcí a přidělených úkolů v akčních plánech. Počáteční fáze realizace se nazývá implementace.

Podmínkou úspěšné implementace akčních plánů je efektivní komunikace mezi managementem a zainteresovanými osobami, které mají své úkoly a odpovědnost v plnění plánů. Efektivní plnění plánů je závislé na dobré organizaci a koordinaci (Blažková, 2007).

Horáková (2003) výše zmíněnou podmínku komunikace nazývá klíčovými principy vlastní realizace marketingového plánu. Těmito klíčovými principy jsou kooperace, koordinace, motivace, odpovědnost a komunikace.



Jinými slovy jsou předpoklady úspěšné realizace jasně rozdělené role a s tím i daná odpovědnost, kvalitní management a spolupráce mezi jednotlivými úseky organizace a jejími pracovníky. Dalším předpokladem je průběžná kontrola plnění jednotlivých úkonů i celého plánu.

### **1.6.3 Kontrola a monitoring**

Ani úspěšná implementace není zárukou efektivního plnění plánů. Je nutné nastavit kontrolní a monitorovací procesy, které vedení organizace umožní pravidelně a systematicky sledovat vývoj plnění plánů. Díky pravidelné kontrole a monitoringu je možné odchylky od plánů nejen odhalit, ale i včas analyzovat jejich příčiny a na základě těchto analýz následně odchylky a chyby v procesu vyřešit a odstranit.

V průběhu a na konci daného plánovacího období se plnění cílů hodnotí na základě několika kritérií. Kritéria si volí management, podle jejich důležitosti a vypovídací hodnotě. Obvykle se hodnotí objem prodejů, obrát, čistý zisk, míra spokojenosti zákazníků, struktura a výše nákladů atp. (Kotler, Armstrong, 2004).

Kontrola faktické marketingové výkonnosti je vztah mezi standardy výkonnosti, zhodnocenou výkonností a nezbytnými korekcemi. Standardy výkonnosti reprezentují úroveň plánovaných výkonů, zhodnocená výkonnost představuje rozdíl mezi plánovanými hodnotami a kontrolami naměřenými hodnotami. V případě rozdílu mezi plánem a skutečností přicházejí na řadu korekce, které v případě nutnosti marketingový plán dodatečně upravují. Horáková (2003) k účelům kontroly a hodnocení plnění marketingového plánu doporučuje GAP analýzu. GAP analýza pracuje s hodnocením stanovených cílových ukazatelů a skutečnými dosaženými hodnotami. Případné diference jsou následně důvodem pro hledání strategických alternativ vedoucích k plnění plánu.

## 2 Představení Anglické školky EUFRAT, s.r.o.

Anglická školka EUFRAT s.r.o. se zaměřuje na mimoškolní výchovu a vzdělání dětí předškolního věku. Specializuje se na výuku anglického jazyka; kompletní výchovný a vzdělávací program je veden převážně v anglickém jazyce a částečně českém jazyce.

Organizace byla založena roku 2007 jako společnost s ručením omezením Bc. Danuší Burešovou, zakladatelkou a jednatelkou Jazykové školy EUFRAT s.r.o., a Michalem Burešem. Jazyková škola EUFRAT s.r.o. a Anglická školka EUFRAT s.r.o. sídlí ve společných prostorách Pallovy ulice v Plzni, statutárním orgánem obou společností je jeden jednatel, Bc. Burešová. Společnost podniká výhradně ve sféře služeb. Předmětem podnikání je zprostředkování a poskytování služeb; konkrétně, jak již bylo zmíněno, mimoškolní výchova a vzdělání, poskytování služeb pro rodinu a domácnost, a dále také pořádání odborných kurzů, školení a dalších vzdělávacích akcí včetně lektorské činnosti (Obchodní rejstřík a Sbirka listin, 2012). Výpis z obchodního rejstříku je k práci přiložen jako příloha A.

Přestože má Anglická školka EUFRAT právní subjektivitu právnické osoby a je samostatnou účetní jednotkou, je zároveň organizačně součástí nově vzniklé společnosti EUFRAT Group, s.r.o., která vznikla restrukturalizací a následným vymazáním původní Jazykové školy EUFRAT s.r.o. z obchodního rejstříku. V den výmazu byla do obchodního rejstříku dne 13. 2. 2012, tedy v průběhu psaní této práce, zapsána nová společnost, EUFRAT Group, s.r.o.

Podle marketingové a obchodní specialistky EUFRAT Group Hany Ferstl, se restrukturalizace týkala převážně vybudování čtyř organizačních divizí, které svými charakteristikami odpovídají strategickým podnikatelským jednotkám (*strategic business units, SBU*). Těmito strategickými podnikatelskými jednotkami jsou:

- Jazyková škola
- Překladatelské a tlumočnické centrum
- Kurzy v zahraničí
- Anglická školka

Anglická školka EUFRAT, s.r.o. zaměstnává čtyři zaměstnance, z toho jednoho na hlavní pracovní poměr a tři na zkrácený úvazek. Dále ve společnosti vykonávají činnost v omezeném rozsahu lektoři a vychovatelé na základě dohody o provedení práce. Statutárním orgánem je jednatel a společník Bc. Danuše Burešová a společník Michal Bureš. Společnost nemá žádný dozorčí orgán. Účetní jednotka je čtvrtletním plátcem daně z přidané hodnoty.

Anglická školka EUFRAT byla založena především za účelem posílení image původní Jazykové školy EUFRAT, s.r.o. a za účelem rozšíření portfolia služeb společnosti. Ekonomické cíle ve smyslu generování zisku nebyly prioritou. Za obě účetní období let 2007 a 2008 dosáhla Anglická školka EUFRAT záporného hospodářského výsledku. Za účetní období 2009 byl poprvé dosažen kladný hospodářský výsledek. V účetním roce 2010 se účetní jednotka vlivem poklesu tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb ocitla opět ve ztrátě. Nepříznivý vývoj ekonomické situace a hospodaření pokračoval i v roce 2011 (Obchodní rejstřík a Sběrka listin, 2012).

## ***2.1 Zhodnocení současné marketingové strategie***

Pro účely hodnocení používaných marketingových strategií byla provedena analýza stávajících a v minulosti používaných marketingových aktivit a na jejím základě byly identifikovány marketingové strategie, které organizace používala nebo v současnosti používá. Zhodnocení těchto dosavadních marketingových strategií je provedeno z hlediska konkurence a růstu.

### **Konkurenční strategie**

Z hlediska konkurenčních marketingových strategií organizace od svého založení používá strategii diferenciací. Tato strategie klade důraz na vybraný dílčí prvek marketingového mixu. Pokud se organizace zaměří na dílčí nástroj marketingového mixu, který považuje za nejdůležitější, vytváří si tím předpoklad pro získání konkurenční výhody. V případě Anglické školky EUFRAT s.r.o. je vybraným dílčím prvkem marketingového mixu produkt, resp. kvalita služeb. Organizace nabízí služby na kvalitativně vyšší úrovni než konkurence na trhu.

Vyšší kvalita služeb je výsledkem několika atributů. Těmito atributy jsou pedagogicky a jazykově odborně vyškolené pracovnice, výuka v malých třídách, individuální přístup, kvalitní vybavení tříd a příjemné prostředí.

Pro Euftrat Group má vyšší prioritu budování značky a celkově pozitivní image společnosti, než generování zisku. S ohledem na tuto skutečnost odpovídá zvolená konkurenční strategie cílům společnosti nejlépe. Anglická školka EUFRAT nabízí služby vysoké kvality, a jak marketingový výzkum popsáný v podkapitole 3.1 dokazuje, její zákazníci jsou s úrovní služeb velmi spokojeni. Tento fakt jistě do značné míry přispívá k udržování a posilování dobré image celé společnosti.

V případě, že by vyšší prioritu měla ziskovost Anglické školky EUFRAT, jakožto strategické podnikatelské jednotky, bylo by vhodnější použít jinou konkurenční strategii.

### **Růstové strategie**

Co se týče růstových marketingových strategií, organizace dlouhodobě používá strategii tržní penetrace. Pomocí strategie tržní penetrace se organizace snaží zvýšit prodej stávajících produktů na stávajících trzích. Podstatou této strategie je využití tržního potenciálu zvýšením prodeje daného produktu ve stávajících tržních segmentech. Taktikami používanými k realizaci strategie jsou zvýšení marketingového úsilí vedoucí ke zvýšení užití produktu u stávajících zákazníků a také získávání nových zákazníků, kteří dosud nakupovali u konkurence nebo zákazníků, kteří produkt dosud nenakupovali.

Další růstovou strategií, se kterou má vedení organizace zkušenost, je strategie rozvoje produktu. Tuto strategii využilo rozšířením původního portfolia služeb o letní tematicky zaměřené prázdninové kurzy.

Třetí využitou růstovou strategií je strategie rozvoje trhu. Tato strategie je založena na prodeji stávajících produktů na nové trhy. V principu existují dva hlavní způsoby, jakými lze rozvoje trhu dosáhnout. Prvním způsobem je získání nových trhů regionálním rozšířením. Tuto možnost organizace dosud nevyužila (Ansoff, 1965).

Druhým způsobem je získání nových tržních segmentů ve stávajících oblastech, kde organizace působí a nabízí své služby. Jedná se například o přizpůsobení provedení produktů nebo nabídky služeb pro konkrétní cílové skupiny. Touto cestou se organizace pokusila vydat při jednání s podniky působícími na Plzeňsku o vybudování firemní školky. Jednání s podniky ovšem neskončila dohodou. Firemní školka je tedy dosud nerealizovaným projektem Anglické školky EUFRAT, s.r.o., který měl za cíl rozšířit cílový trh o nový segment zákazníků.

Zatímco v případě klasické školky používá organizace pull strategii, tedy marketingové aktivity cílené přímo na konečné zákazníky, v případě firemní školky by používala push strategii. Push strategie se od pull strategie liší tím, že producent služeb cílí své marketingové aktivity na obchodní mezičlánky. Tento mezičlánek, kterým by v tomto případě byl podnik přijímající služby organizace, poté komunikuje se svými zákazníky, kterými jsou v tomto případě zaměstnanci (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007).

Z toho důvodu, že používaná růstová strategie vede k plnění marketingových cílů, se dá i volba strategie tržní penetrace v této fázi hodnotit kladně.

### **3 Sestavení marketingového plánu organizace**

V této kapitole budou popsány a analyzovány všechny kroky vedoucí k sestavení marketingového plánu Anglické školky EUFRAT. Nejprve budou interpretovány cíle a výsledky marketingového průzkumu mezi stávajícími klienty organizace. Po nich následuje marketingová situační analýza, segmentace trhu a marketingový mix. Následně budou stanoveny marketingové cíle a spolu s nimi i marketingové strategie. Dále bude sestaven marketingový plán včetně akčních programů. Na závěr budou rozebrána rizika sestaveného marketingového plánu a doporučení k realizaci plánu pro vedení organizace.

Marketingové plány se ve většině případů sestavují na dobu jednoho roku a odpovídají účetnímu období. Marketingový plán Anglické školky EUFRAT, s.r.o. je sestaven na období od 1. května 2012 do 31. června 2013. Nestandardní zvolený interval plánovacího období v rozsahu čtrnácti měsíců je způsoben dvěma faktory. Prvním faktorem je termín dokončení marketingového plánu v dubnu 2012, druhým faktorem je sezóna, resp. školní rok, který probíhá standardně od září do června. Marketingový plán tedy zahrnuje poslední dva měsíce školního roku 2011/12, letní prázdniny 2012 a celý školní rok 2012/13.

Přestože je nutné striktně rozlišovat strategické a marketingové plánování, marketingové plánování ze strategického plánování vychází. Některá ze zde navrhovaných řešení mají dlouhodobější charakter, jenž přesahuje časové ohraničení marketingového plánu. Přestože se tato práce zabývá marketingovým plánováním, z výše uvedených důvodů musí částečně obsáhnout i plánování strategické. Realizace dlouhodobějších kroků a opatření zde bude obsažena jen v rozsahu a kontextu plánovacího období sestaveného marketingového plánu.

#### **3.1 Marketingový výzkum**

Pro účely marketingového plánování byl proveden marketingový výzkum mezi stávajícími klienty organizace. Cílem marketingového výzkumu bylo získat informace o spokojenosti zákazníků potřebné k efektivnímu sestavení zákaznický orientovaného marketingového mixu a zhodnocení úrovně nabízených služeb z pohledu zákazníka.

Dalšími cíli marketingového výzkumu bylo zhodnocení marketingové komunikace, identifikace klíčových faktorů při procesu zákaznickova rozhodování a získání zpětné vazby na předložené scénáře týkající se změny úrovně a cen služeb.

Marketingový výzkum proběhl v období od 27. 3. 2012 do 4. 4. 2012, bylo osloveno 16 stávajících zákazníků Anglické školky EUFRAT, s.r.o.

### **3.1.1 Metodika**

Ze tří základních technik marketingového výzkumu, kterými jsou dotazování, pozorování a experiment, bylo vybráno dotazování. Důvodem výběru této techniky je skutečnost, že dotazování nejlépe odpovídá účelu tohoto konkrétního získávání informací (Foret, Stávková, 2003).

Otázky obsažené v dotazníku se týkaly těchto oblastí:

- Spokojenost zákazníků se službami,
- Způsob, jakým byli zákazníci informováni o službách organizace,
- Klíčové faktory, které hrály nejdůležitější roli při rozhodování o koupi služeb,
- Návrhy na vylepšení stávající úrovně služeb vedoucí k vyšší spokojenosti zákazníků,
- Preference nabízených scénářů změn kvality a ceny služeb,
- Hrubý měsíční příjem domácnosti klienta.

Problematika spokojenosti zákazníků je v případě nabízených služeb rozdělena na dvě úrovně. První úrovní je spokojenost rodičů dětí. Druhou úroveň představuje spokojenost dětí zákazníků. Obě skupiny mají podle předpokladů odlišné nároky. Pro rodiče dětí je důležitá cena služeb, fyzická dostupnost lokality, přínos výuky pro děti a spokojenost dětí. Děti hodnotí svou spokojenost na základě jiných kritérií jako např. kolektiv, zábava spojená s výukou, program, prostředí atp. Z tohoto důvodu je otázka spokojenosti zákazníků rozdělena do dvou rovin, stejně jako návrhy na eventuální vylepšení služeb.

Otázka způsobu, jakým se zákazníci o službách organizace dozvěděli, hodnotí efektivitu použitých nástrojů marketingové komunikace. S touto otázkou je spojena další otázka – faktory, které hrají klíčovou roli při procesu rozhodování o využívání a koupi služeb organizace.

Předložené scénáře eventuálních změn v kvalitě a ceně služby jsou zdrojem informací k sestavení marketingových mixů 4P a 4C. Cílem předložených scénáře je nabídnout zákazníkům hypotetické varianty týkající se závislosti ceny na kvalitě. Jejich cílem je zjistit, zda jsou zákazníci ochotni přistoupit na změnu ceny či změnu kvality služeb, a za jakých podmínek by tak učinili.

Poslední otázkou je hrubý domácí příjem domácnosti respondenta. Na základě získaných odpovědí na tuto otázku je možné provádět segmentaci trhu. Tyto informace mohou pomoci vedení organizace lépe identifikovat stávající i potenciální zákazníky. Organizace dosud těmito informacemi nedisponovala.

### **3.1.2 Sběr dat**

Marketingový výzkum proběhl přímým kontaktem. Byl sestaven on-line dotazník, který byl rozeslán prostřednictvím e-mailu mezi stávající klienty Anglické školky EUFRAT. Odesílatelem hromadného e-mailu zákazníkům byla manažerka organizace Lucie Nováčková. Aby byla zajištěna anonymita respondentů, byl dotazník vytvořen v aplikaci google dokumenty. V této aplikaci se vytvoří interaktivní on-line formulář dotazníku, jehož hypertextový odkaz se následně vloží jako text do rozesílaných e-mailů. Respondentovi se otevřením odkazu zobrazí a zpřístupní dotazník, jež respondent vyplní a odešle. Google dokumenty následně odeslané odpovědi respondentů automaticky zpracují a uloží do excelové tabulky. Další funkcí google dokumentů je automatická grafická interpretace výsledků.

Zákazníci nebyli žádáni o vyplnění žádných osobních údajů, ani segmentačních kritérií jako je pohlaví, místo bydliště či věk, výjimkou hrubého měsíčního příjmu domácnosti. Tato otázka byla jako jediná nepovinná.



Z odeslaných formulářů nelze vyčíst ani žádné dodatečné informace jako např. e-mailová adresa, IP adresu atp. Tím je zajištěna naprostá anonymita respondentů. Původní podoba on-line dotazníku je přiložena k práci jako příloha B.

### **3.1.3 Vyhodnocení a interpretace výsledků**

Marketingového průzkumu se zúčastnilo 9 z 16 oslovených stávajících zákazníků organizace. Návratnost je tedy 56 %. Výsledky v otázkách spokojenosti zákazníků jsou pozitivní. Z řad rodičů dětí se plný počet respondentů přihlásil k nejvyšší možné míře spokojenosti s nabízenými službami. U dětí je odezva obdobná - většina dětí je s úrovní služeb velmi spokojena, dvě děti jsou spíše spokojeny. Od vysoké míry spokojenosti zákazníků se odvíjejí i návrhy na vylepšení úrovně služeb. Plný počet rodičů se shodl na skutečnosti, že žádné návrhy na vylepšení služeb z již zmíněného důvodu vysoké míry spokojenosti nemá. Z pohledu dětí je i v této otázce shoda s vnímáním rodičů, kdy jen v jednom případě padl návrh na vylepšení, týkající se zlepšení spolupráce v kolektivu dětí.

Jak ukazují výsledky marketingového výzkumu, plný počet respondentů marketingového výzkumu doporučil služby organizace osobě ve svém okolí. Pro tři z devíti stávajících klientů bylo osobní doporučení zdrojem prvních informací o existenci organizace a nabídce jejích služeb. Stejný počet klientů uvedl jako zdroj prvních informací internetové vyhledávače. Jak z výsledků výzkumu dále vyplynulo, marketingová komunikace je prokazatelně neefektivní. Pouze jeden ze stávajících klientů se o organizaci dozvěděl prostřednictvím použitých nástrojů propagace, konkrétně se jednalo o propagační materiály umístěné v čekárně obvodního dětského lékaře.

V rozhodovacím procesu hraje nejdůležitější roli kvalita nabízených služeb v kombinaci s lokalitou a zázemím Anglické školky EUFRAT. Překvapivou informací vyplývající z výsledků výzkumu je fakt, že jen jeden z rodičů označil za důležitý faktor při konečném rozhodování preferenci svého dítěte. Důležitějším faktorem, než je preference dítěte, se ukázalo i osobní setkání se zaměstnanci organizace.

Ze čtyř nabízených scénářů o zvýšení ceny služeb za určitých podmínek se tři klienti vyjádřili ve smyslu, že by byli ochotni akceptovat zvýšení ceny při simultánním zvýšení kvality služeb. Průměrný hrubý měsíční příjem domácností těchto tří zákazníků se pohybuje v rozmezí 50 000 Kč a více. Ostatní oslovení klienti, podle očekávání, všechny scénáře o zvýšení cen služeb označili za neakceptovatelné.

Dalším zajímavým faktem vyplývajícím z marketingového výzkumu je skutečnost, že pouze pět z devíti stávajících zákazníků uvažovalo o využívání služeb školky s programem v anglickém jazyce předtím, než se dozvěděli o Anglické školce EUFRAT.

Výsledky marketingového výzkumu budou zohledněny při sestavování marketingového plánu, především v marketingových mixech, cílech a strategiích. Grafická interpretace výsledků je k práci přiložena jako příloha C.

## **3.2 Marketingová situační analýza**

Marketingová situační analýza by spolu s marketingovým výzkumem měla být prvním krokem marketingového plánování. Pro účely marketingové situační analýzy je provedena analýza prostředí a SWOT analýza.

### **3.2.1 Analýza prostředí**

Analýza prostředí zkoumá celkové prostředí, které organizace obklopuje a ovlivňuje. Zároveň rozděluje prostředí na makroprostředí, mikroprostředí a vnitřní prostředí organizace. Pro každé z těchto tří prostředí byla vybrána dílčí analýza. Analýza makroprostředí bude provedena PEST analýzou, analýza mikroprostředí Potrerovou analýzou konkurenčních sil a vnitřní prostředí S-W analýzou.

#### **3.2.1.1 Vnější makroprostředí**

Analýza makroprostředí je provedena analýzou PEST. PEST analýza rozděluje makroprostředí na čtyři základní faktory, které jej ovlivňují. Tyto faktory jsou politické, ekonomické, sociologické a technologické.

**Politické faktory** hrají důležitou roli především v pracovně-právních vztazích a také v daňové oblasti. V pracovně-právních vztazích v posledních letech dochází ke snaze výrazně omezit používání tzv. Švarc systému. V prostředí jazykových škol se jedná o zaměstnávání lektorů na základě spolupráce na živnostenský list. Pro zaměstnavatele plynou výhody z používání Švarc systému ve výrazném snižování nákladů na zaměstnance. V daňové oblasti upravují politické síly ČR výši a zavádění jednotlivých daní. Pro organizaci jako pro plátce DPH představuje riziko zejména zvyšování sazby DPH, které by se následně projevilo v poměrném zvýšení cen pro zákazníky.

**Ekonomickými faktory** ovlivňujícími makroprostředí organizace je především výše zmíněný daňový systém ČR, růst průměrných mezd, inflace a kupní síla. Růst průměrných mezd vyvíjí na vedení organizace tlak na zvýšení mezd jejích pracovníků. Následkem zvýšení mezd by se zvýšily náklady. Naopak inflace, přestože do jisté míry na organizaci působí, nepředstavuje takové riziko jako pro společnosti, které mají více dodavatelů a jsou více závislé na dodavatelsko-odběratelských vztazích. Kupní síla obyvatelstva je výrazný faktor působící v makroprostředí. Při stagnaci či poklesu kupní síly hrozí pokles poptávky po nabízených službách.

**Sociologické faktory** ovlivňující organizaci jsou tvořeny především nabídkou kvalifikované pracovní síly v regionu a demografickým vývojem. Organizace si zakládá na vysoké kvalitě služeb, která je přímo úměrná výkonům kvalifikovaných lektorek pracujících pro organizaci. Lidský kapitál je tedy klíčový pro fungování organizace. Zároveň jsou požadavky kladené na lektorky tak vysoké, že hypoteticky může nastat situace nedostatku kvalifikované pracovní síly na trhu. Demografický vývoj je dalším klíčovým sociologickým faktorem. V případě klesající křivky narozených dětí se výhledově může zúžit tržní segment.

**Technologické faktory** ovlivňují společnost především na internetu. Internet, jak ukázaly výsledky marketingového výzkumu, je důležitým nástrojem marketingové komunikace. Komunikační technologie jako telefon či e-mail jsou důležitými nástroji pro každodenní fungování organizace.

### 3.2.1.2 Vnější mikroprostředí

Mikroprostředí hodnotí Porterova analýza pěti sil. Tato analýza zahrnuje hrozbu nových vstupů do odvětví, hrozbu substitutů, vyjednávací sílu dodavatelů, vyjednávací sílu kupujících a rivalitu mezi stávajícími konkurenty. Tato analýza se však musí vztahovat ke specifickému kontextu, na jehož základě se rozhodne, která z těchto sil na podnik působí či nepůsobí, respektive, které z těchto sil působí na organizaci podstatným či méně podstatným vlivem.

Z tohoto důvodu může být vynechána analýza vyjednávací síly dodavatelů, jelikož organizace nemá dodavatele, kteří by na poskytování, cenu či kvalitu služeb měli významný vliv.

Naopak vyjednávací síla kupujících hraje podstatnou roli, jak se již vedení organizace přesvědčilo při vyjednávání s podniky o projektu firemní školky. Zmíněné podniky v minulosti při obchodních jednání vyvíjely snahu o snížení ceny služeb a požadovaly množstevní slevy. Z důvodu vysokých provozních a mzdových nákladů v kombinaci s minimálními úsporami z rozsahu na straně Anglické školky Eufkrat, nedošlo ke konečné dohodě. Vyjednávací síla kupujících byla v tomto případě příliš velká.

Také hrozba nových vstupů do odvětví je aktuálním problémem. Na Plzeňsku působí řada jazykových škol se silným zázemím, které mají potřebné zdroje k provozování jazykových školek a dosud jazykové školky neotevřely. Další hrozbou jsou jazykové školy a školky především z hlavního města Prahy, které by mohly v Plzni otevřít své pobočky. Ani jedna z uvedených možností však zatím především z důvodu menší kupní síly v regionu a také poměrně úzkého tržního segmentu nenastala.

Hrozba substitutů je také aktuálním problémem. Substitutem školek s jazykovou výukou mohou být v širším slova smyslu všechny školky či vzdělávací instituce cílené na tuto věkovou skupinu. Obecné školky dnes nabízejí částečnou anglickou výuku či hodinové kurzy výuky anglického jazyka v době výuky. Pro Anglickou školku znamenají reálnou hrozbu, protože těmto programům, které jsou méně náročné na zdroje, nemůže cenově konkurovat.

Poslední z pěti Porterových sil působí v mikroprostředí na organizaci je rivalita mezi stávajícími konkurenty. V Plzni působí jen jedna školka nabízející kompletní program v anglickém jazyce a zároveň nabízející služby na podobně vysoké úrovni. Nicméně, jak již bylo zmíněno u hrozby substitutů, v regionu působí řada školek s částečným programem v anglickém jazyce.

Zde jsou uvedeny krátké profily čtyř nejvýznamnějších konkurentů Anglické školky EUFRAT:

- **Malá anglická školka** je nejvýznamnějším přímým konkurentem. Nabízí služby srovnatelné úrovně a kvality. V Malé anglické školce vyučují rodilí mluvčí s dlouholetými zkušenostmi v oboru. Nevýhodou je lokalita; školka se nachází v okrajové části Plzně, Černicích. Malá anglická školka v porovnání s Anglickou školkou EUFRAT své služby nabízí za v průměru o 25% vyšší ceny (Malá Anglická Školka, 2011).
- **One World English Kindergarten** nabízí kompletní program v anglickém jazyce, její slabinou ovšem je nižší kvalita služeb, méně atraktivní lokalita, výrazně horší zobrazování v internetových vyhledávačích, neodpovídající provedení webových stránek a menší zázemí (One World English Kindergarten, 2008).
- **Jazyková škola Spell** nabízí nadstavbové interaktivní jazykové kurzy pro děti předškolního věku. Kurzy probíhají v průběhu celého školního roku jednou týdně za účasti a spolupráce jednoho člena rodiny dítěte. Jsou tak primárně určeny jako doplněk k výuce v obecných školkách (Spell, 2012).
- **Jazyková škola Sun** nabízí výuku anglického jazyka dětem předškolního věku přímo v partnerských školkách. Sun má navázaná partnerství s obecnými školkami, kde nabízí jednou týdně hodinovou výuku (Jazyková škola SUN, 2011).

### 3.2.1.3 Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí je analyzováno S-W analýzou. Tato analýza hodnotí silné a slabé stránky organizace.

**Silné stránky** organizace můžeme rozdělit na nehmotné a hmotné. Konkurenční výhodou organizace je vysoká kvalita nabízených služeb. Jedním ze základních atributů služeb je nehmotnost. Vysoká kvalita služeb je tedy nehmotnou silnou stránkou. Z marketingového výzkumu vyplynula vysoká míra spokojenosti zákazníků, která je svou povahou také nehmotnou silnou stránkou. Nicméně spokojenost zákazníků není výsledkem pouze vysoké kvality služeb, ale i lokality. Stejně tak vysoká kvalita služeb není příčinou, ale následkem výkonů kvalifikovaného personálu. Personál je hmotnou silnou stránkou organizace, stejně tak lokalita. Díky těmto souvislostem dochází k prolínání hmotné a nehmotné povahy silných stránek organizace. Další silnou stránkou organizace je značka a silné zázemí EUFRAT Group. V neposlední řadě je silnou stránkou organizace v porovnání s konkurencí nadstandardní provedení a funkčnost webových stránek, které jsou optimalizované pro internetové vyhledávače.

**Slabé stránky** organizace tvoří zejména dlouhodobě špatné výsledky hospodaření, omezené kapacity učeben a nízká flexibilita a ochota vedení pro změny. Nízká flexibilita a omezené kapacity se negativně projeví při jednání s potenciálními klienty projektu firemní školky. Další slabou stránkou organizace jsou oficiální webové stránky dostupné pouze v češtině, čímž se segment potenciálních zákazníků zužuje o cizince, kteří neovládají český jazyk.

### 3.2.2 SWOT analýza

Dalším bodem marketingové situační analýzy je SWOT analýza. Ve SWOT analýze jsou určeny silné a slabé stránky organizace, příležitosti a hrozby. SWOT analýza se skládá z S-W analýzy a O-T analýzy. S-W analýzou se zabývala v předchozí podkapitole při analýze vnitřního prostředí. Z toho důvodu bude z této podkapitole rozebrána jen okrajově.

Druhou částí SWOT analýzy je analýza příležitostí a hrozeb, známá jako O-T analýza. Ta shrnuje hrozby a příležitosti přicházející z makroprostředí i mikroprostředí. Podstatou SWOT analýzy není jen tyto skutečnosti identifikovat, ale zároveň poskytnou potřebné informace pro marketingové plánování, na jejichž základě budou navržena řešení tak, aby organizace maximálně využila svých silných stránek, zneutralizovala slabé stránky, vyhnula se možným hrozbám a zároveň využila skýtajících se příležitostí. Po provedení analýzy je sestavena SWOT matice. Sestavení matice SWOT je znázorněno na Obrázku č. 2.

**Silné stránky** tvoří:

- vysoká kvalita produktu
- kvalifikovaný personál
- spokojenost zákazníků
- lokalita
- silné zázemí
- značka
- webové stránky

**Slabé stránky** jsou tvořeny:

- webovými stránkami jen v češtině
- dlouhodobě špatnými výsledky hospodaření
- nízkou flexibilitou
- omezenými kapacitami prostorů

**Příležitostmi** přicházejícími z vnějšího prostředí je zahájení projektu Partnerství, letní prázdninové kurzy a zaměření na cizince žijící nebo pracující na Plzeňsku. Projekt Partnerství s obecnými školkami by organizaci nabídl rozvoj trhu - a s tím spojený příslib přístupu k novým zákazníkům - a zároveň rozvoj produktu. Iniciováním projektu partnerství s obecnými školkami by organizace dosáhla růstové diverzifikace.

Relativně velký potenciál skýtají také letní prázdninové kurzy, jejichž rozšířením by bylo možné dosáhnout efektivního využívání zdrojů a stabilizace tržeb v průběhu celého roku. Poslední z výše zmíněných příležitostí je zacílení na dosud neoslovený tržní segment cizinců žijících nebo pracujících na Plzeňsku.

**Hrozby** přicházející z vnějšího prostředí představují především saturace stávajícího tržního segmentu, eventuální zvýšení sazby DPH, působící konkurenční síly a vyjednávací síla kupujících. Organizace momentálně cílí na jediný tržní segment, který je poměrně úzký. Rizika spojená s možnou saturací toho tržního segmentu jsou příliš vysoká a mohla by vést k existenciálním problémům organizace. Zvýšení sazby DPH by znamenalo při udržení stávajících cen zvýšení ceníkových cen. Hrozilo by tak riziko odchodu stávajících klíčových zákazníků. Působící konkurenční síly jsou pro podnik neustálou hrozbou. Při zahájení jednání o projektu Partnerství se znovu vrací i riziko vyjednávací síly kupujících, se kterou má vedení organizace negativní zkušenosti z předchozích jednání o projektu Firemní školka.

**Obrázek č. 2: Sestavená SWOT matice**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Silné stránky</b></li> <li>• vysoká kvalita produktu, kvalifikovaný personál,</li> <li>• spokojenost zákazníků, lokalita, silné zázemí EUFRAT Group</li> <li>• značka,</li> <li>• úroveň webových stránek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Slabé stránky</b></li> <li>• webové stránky jen v češtině,</li> <li>• dlouhodobě špatné výsledky hospodaření</li> <li>• nízká flexibilita,</li> <li>• omezené kapacity prostorů</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Příležitosti</b></li> <li>• letní prázdninové kurzy</li> <li>• projekt Partnerství</li> <li>• zaměření na cizince žijící nebo pracující na Plzeňsku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Hrozby</b></li> <li>• saturace tržního segmentu</li> <li>• zvýšení sazby DPH</li> <li>• konkurenční síly</li> <li>• vyjednávací síla kupujících</li> </ul>

*Pramen: vlastní zpracování*



### **3.3 Segmentace trhu**

Prvním krokem metody STP je segmentace trhu. Na základě zvolených kritérií bude trh rozdělen na homogenní skupiny. Pro segmentaci trhu byla vybrána tři základní kritéria a dvě podmíněná kritéria, která trh rozdělují podle jazykové vybavenosti potenciálních zákazníků, jejich místa bydliště či výkonu práce, vlastní, svěřené či střídané péče o dítě a věku dítěte. Kritérium jazykové vybavenosti hodnotí, zda potenciální zákazníci aktivně ovládají alespoň jeden ze tří jazyků. Těmito jazyky jsou čeština, slovenština a angličtina. Toto kritérium má podmíněné kritérium, které dále hodnotí skutečnost, jakou skupinu jazyků spotřebitel ovládá. První jazykovou skupinu tvoří čeština a slovenština, do druhé spadá angličtina. Kritérium místa bydliště či výkonu práce rozděluje trh na dvě skupiny spotřebitelů. První skupina spotřebitelů má trvalé či přechodné bydliště v Plzni a blízkém okolí anebo dojíždí do Plzně a blízkého okolí za výkonem svého povolání. Druhá skupina nesplňuje žádný z uvedených parametrů. Kritérium péče o dítě hodnotí, zda spotřebitel má dítě ve vlastní, střídané či svěřené péči, nebo tuto podmínku nesplňuje. Podmíněným kritériem je věk dítěte. Děti jsou rozděleny na dvě věkové skupiny 0-6 let a 7 a více let.

Jednotlivé kombinace uvedených kritérií jsou tržními segmenty. Druhým krokem metody STP je targeting, jehož význam spočívá ve výběru vhodných segmentů z množiny všech segmentů získané segmentací trhu. Byly vybrány dva tržní segmenty, které tvoří dva základní zákaznické profily. Jejich heterogenita spočívá v jazykové vybavenosti. Zákazníci segmentu A ovládají anglický jazyk a zároveň dostatečně neovládají ani český ani slovenský jazyk. Zákazníci segmentu B aktivně ovládají český nebo slovenský jazyk. Vlastnosti zákazníků z obou segmentů jsou znázorněny v Tabulce č. 4 a Tabulce č. 5. Vybrané vlastnosti jsou zvýrazněny tmavě.

Potenciální zákazníci organizace musí splňovat následující kombinaci vlastností: mají dítě ve věku 0-6 let ve vlastní, svěřené nebo střídané péči, ovládají alespoň jeden z uvedených jazyků a vykonávají práci či mají bydliště v Plzni a blízkém okolí. Blízkým okolím se rozumí dojezdová vzdálenost 20 km.

**Tabulka č. 4 : Segment A**

<b>Segmentační kritéria</b>	<b>Vlastnost skupiny</b>	<b>Vlastnost skupiny</b>
Dítě ve vlastní či střídavé péči	Ano	Ne
Věk dítěte ve vlastní, svěřené či střídavé péči	0 – 6 let	7 a více let
Jazyková vybavenost	Ano	Ne
Jazyky	Čeština/slovenština	Angličtina
Místo bydliště či výkonu práce	Plzeň a okolí	Mimo Plzeň a okolí

*Pramen: vlastní zpracování*

**Tabulka č. 5 : Segment B**

<b>Segmentační kritéria</b>	<b>Vlastnost skupiny</b>	<b>Vlastnost skupiny</b>
Dítě ve vlastní či střídavé péči	Ano	Ne
Věk dítěte ve vlastní, svěřené či střídavé péči	0 – 6 let	7 a více let
Jazyková vybavenost	Ano	Ne
Jazyky	Čeština/slovenština	Angličtina
Místo bydliště či výkonu práce	Plzeň a okolí	Mimo Plzeň a okolí

*Pramen: vlastní zpracování*

Třetím a posledním krokem metody STP je positioning. Tímto krokem se detailně zabývá marketingový mix.

### **3.4 Marketingový mix**

Vedení organizace si volí marketingový mix a jeho jednotlivé složky tak, aby maximálně odpovídaly potřebám organizace a potřebám jejích zákazníků. Z tohoto důvodu budou sestaveny dva marketingové mixy, jeden z pohledu producenta služeb, tedy organizace, a druhý z pohledu zákazníka. K sestavení marketingového mixu z pohledu producenta služeb je použit model 4P. K sestavení marketingového mixu z pohledu zákazníka bude použit model 4C.

Tyto módy byly vybrány z důvodu, že porovnávají oba zmíněné pohledy. Oba kompatibilní módy byly upřednostněny před rozšířeným marketingovým mixem 7P, který je pro organizace působící ve službách obvykle sestavován. Rozbor tří přidaných nástrojů rozšířeného marketingového mixu (lidí, procesů, fyzické evidence) by pro vedení organizace přinesl menší přidanou hodnotu, než sestavený marketingový mix z pohledu jejích klíčových zákazníků.

#### **3.4.1 marketingový mix 4P**

##### **Produkt**

Produktem organizace je vzdělávací a výchovný program pro děti předškolního věku. Program je zaměřený na osobnostní rozvoj dítěte, komunikaci v kolektivu, rozvoj anglického jazyka a přípravu dítěte do školy. Program je vedený v anglickém jazyce kvalifikovanými lektorkami. Anglická školka EUFRAT nabízí dva typy služeb:

- Základní denní kurz
- Happy Summer

Základní kurz je rozdělen na dvě třídy a je diferencovaný podle věku dítěte. První třída je určena pro děti ve věku 2-3 roky, druhá třída pro děti ve věku 3-6 let. Kurzy probíhají od pondělí do pátku v průběhu školního roku, tedy od září do června.

Letní prázdninové týdenní tematicky zaměřené kurzy Happy Summer. Letní kurzy jsou určené pro děti ve věku 3-6 let. Letní kurzy jsou pořádané v průběhu července a srpna.

## Cena

Cena základního denního kurzu je diferencovaná podle docházky dítěte do školky a věku dítěte. U dětí ve věku 2-3 roky je dále cena diferencována podle hodiny vyzvedávání dítěte ze školky. Ceník pro děti ve věku 2-3 roky ukazuje Tabulka č. 6 a ceník pro děti ve věku 3-6 let Tabulka číslo 7.

**Tabulka č. 6 : Ceník Anglické školky pro děti od 2 do 3 let**

<b>Docházka × dní v týdnu</b>	<b>Cena za měsíc včetně DPH</b>	<b>Doplatek v Kč za měsíc při vyzvedávání dítěte ve 14.00hod.</b>	<b>Doplatek v Kč za měsíc při vyzvedávání dítěte v 15.00hod.</b>
5 dnů v týdnu	9990 Kč	1000 Kč	2000 Kč
4 dny v týdnu	7980 Kč	800 Kč	1600 Kč
3 dny v týdnu	6570 Kč	660 Kč	1320 Kč
2 dny v týdnu	4850 Kč	490 Kč	980 Kč
1 den v týdnu	2630 Kč	270 Kč	540 Kč

*Pramen: Anglická školka EUFRAT, 2012, vlastní zpracování*

**Tabulka č. 7 : Ceník školného pro děti od 3 do 6 let**

<b>Docházka</b>	<b>Cena za měsíc včetně DPH</b>
5 dnů v týdnu	9990 Kč
4 dny v týdnu	7980 Kč
3 dny v týdnu	6570 Kč
2 dny v týdnu	4850 Kč
1 den v týdnu	2630 Kč

*Pramen: Anglická školka EUFRAT, 2012, vlastní zpracování*

Cena týdenních kurzů Happy Summer je diferencovaná podle hodiny vyzvedávání dětí ze školky. Kratší program trvající od 7:30 do 13:00 hodin je k dostání za 2 900 Kč včetně DPH. Delší program od 7:30 do 15:00 je nabízen za 3 500 Kč včetně DPH.

Cena kurzů zahrnuje pobyt dítěte ve školce pod vedením profesionálních lektorek, výukový materiál včetně materiálů a pomůcek na výtvarné, pohybové a hudební aktivity, pojištění a veškeré aktivity a výlety (Anglická školka EUFRAT, 2012).

### **Distribuce**

Prodej a poskytování služeb a veškeré s tím spojené činnosti jsou spojené se sídlem organizace v Pallově ulici 8, v centru města Plzně. V komplexu sídlí i ostatní strategické podnikatelské jednotky společnosti EUFRAT Group a nekuřácká italská restaurace Budino. Budova se nachází ve velmi atraktivní a dobře dostupné lokalitě.

### **Marketingová komunikace**

Podle manažerky organizace Lucie Nováčkové, z analýzy doposud používaných složek komunikačního mixu a platform marketingové komunikace plynou tyto závěry:

- Minimální návratnost reklamy z komerčních rádií, billboardů a denního tisku,
- Osobní doporučení klientů hrají klíčovou roli v získávání nových zákazníků.

Tyto závěry potvrdil i provedený marketingový výzkum. Uvedené platformy placené reklamy jsou finančně velmi nákladné a krátkodobá i dlouhodobá odezva je minimální. Tyto platformy spíše odpovídají účelům a potřebám masového marketingu, zatímco organizace by se měla zaměřit na koncentrovaný marketing. Navrhovaným řešením z tohoto důvodu je omezení reklamy v plánovacím období na minimum. Platformami reklamy, které nejsou finančně nákladné, je tisk a distribuce reklamních a informačních letáků. Tyto letáky by měly být umístěny na místech, kde je koncentrovaný výskyt potenciálních zákazníků. Těmto parametrům odpovídají čekárny dětských obvodních lékařů, dětské koutky a mateřská centra.

Organizace také za dobu své existence budovala vztahy se zástupci médií, např. regionálních deníků. Těchto kontaktů a vztahů se dá využít při budování vztahů s veřejností, tedy PR. Za nulové přímé náklady tím organizace může získat velký prostor v médiích. Posledním navrhovaným řešením v marketingové komunikaci je překlad webových stránek do anglického jazyka. Marketing na internetu hraje v marketingové komunikaci klíčovou roli. Organizace sice má nadstandardně provedené webové stránky – v tomto ohledu převyšuje všechny své konkurenty – nicméně chybí provedení webu v anglickém jazyce, což zabraňuje oslovení segmentu A.

### 3.4.2 marketingový mix 4C

#### Řešení potřeb zákazníka

Anglická školka EUFRAT nabízí v rámci základních denních kurzů i jednodenní kurzy, které pro klienty nejsou tak finančně nákladné. Díky nabídce této modifikace základního kurzu mají klienti možnost kombinovat obecné školky, do kterých jejich děti dochází, s anglickou školkou. Toto řešení je pro klienty finančně méně nákladné a je dostupné i pro rodiny s nižšími příjmy. Toto řešení s sebou nese také i komplikace. Děti, které dochází zároveň do dvou školek, mají problémy se začleněním do kolektivu a změny prostředí negativně působí na jejich spokojenost. Problémy se nedaří úplně odstranit ani přes individuální přístup kvalifikovaného personálu.

Tento problém by mohl vyřešit projekt Partnerství, kdy by děti na jeden den v týdnu mohly mít anglickou výuku splňující kvalitativní parametry Anglické školky EUFRAT, a zároveň by zůstaly v prostředí svých školek a částečně ve svých kolektivech.

#### Náklady pro zákazníka

Z pohledu zákazníka jsou ceny služeb uvedené v ceníku pouze orientační z důvodu, že s jejich užíváním jsou spojené další náklady. První skupinou nákladů jsou výdaje za dopravu na místo. Druhou skupinou nákladů jsou služby, které nejsou zahrnuté v základní ceně. Těmito dodatečnými náklady jsou:

- BIO svačina v hodnotě 30 Kč včetně DPH,
- Oběd v restauraci Budino v hodnotě 50 Kč včetně DPH,
- Poplatek za neohlášené neomluvené pozdní vyzvednutí dítěte v ceně 120,-Kč včetně DPH za každou započatou hodinu s tolerancí 15 minut,
- Kroužky konající se mimo prostory školky (atletika, keramika).

Tyto dodatečné náklady můžou konečnou cenu, tedy zákazníkovi celkové náklady, výrazně zvýšit. Zákazníci mohou své náklady zároveň snižovat čerpáním a využíváním slev a věrnostních bonusů. Slevy jsou popsány v Tabulce č. 8.

**Tabulka č. 8 : Slevy z ceníkových cen**

<b>Sleva</b>	<b>Výše slevy z ceníkových cen</b>
Úhrada celého školního roku	10 %
Úhrada celého pololetí	5 %
Docházka sourozence dítěte	5 %

*Pramen: Anglická školka EUFRAT, 2012, vlastní zpracování*

Klientům také vzniká nárok na jednorázovou finanční kompenzaci za docházku dítěte. Klienti se také mohou stát členy věrnostního bonusového programu Bonus Book. Princip věrnostního programu spočívá ve sbírání bodů za nakoupené služby organizace. Tyto body lze následně proměnit v dárky a slevy v partnerských prodejnách a provozovnách.

### **Pohodlí**

Sídlo organizace je na strategickém místě v centru Plzně. Lokalita je dostupná městskou hromadnou dopravou, konkrétně tramvajovými linkami 1 a 2. Lokalita je také dobře dostupná automobilem, nabízí několik parkovacích míst přímo před budovou. Okolí nabízí mnoho příležitostí pro volnočasové aktivity, od restaurací a kaváren po parky a dětská hřiště.

### **Komunikace**

Anglická školka EUFRAT je založena na individuální přístup k dětem. Důležité pro komunikaci a vztah s klienty je stejně tak individuální a aktivní přístup. Pomocí diskuzí a individuálních rozhovorů může organizace hledat ideální řešení pro obě strany a budovat dlouhodobý vztah s klienty. Důležitá je ve vztahu organizace-zákazník vzájemná interakce, která vede k přístupu důležitých informací, jež může vedení organizace uplatnit v přístupu k zákazníkovi. Tyto informace je třeba zaznamenávat a organizovat. K tomu slouží CRM systémy a databáze. Nicméně při malém počtu klíčových zákazníků mohou vedení organizace posloužit jednoduché zákaznické profily např. v MS Excel (Wessling, 2002).

### **3.5 Stanovení marketingových cílů**

Pro plánovací období 1. 5. 2012 až 30. 6. 2013 byly vytyčeny tři hlavní marketingové cíle. Těmito marketingovými cíli jsou:

- Snížení závislosti na stávajícím tržním segmentu,
- Růst tržeb v období září 2012 až červen 2013 o 17% oproti období září 2010 až červen 2011,
- Uzavření dohody s potenciálními partnery projektu Partnerství.

Jak již bylo uvedeno ve SWOT analýze, současný tržní segment (v této práci označený jako segment B) je příliš úzký. Zároveň na tento tržní segment působí výrazné konkurenční síly v mikroprostředí. Pro snížení rizik spojených se saturací tohoto segmentu a rizik potenciálního zvýšení konkurenčních sil, organizace může podniknout kroky, které povedou ke snížení, resp. rozložení těchto rizik. Navrhovaným krokem je zacílení marketingových aktivit na nový tržní segment při udržení stávajícího tržního segmentu. Nový segment (v této práci označený jako segment A) částečně eliminuje možnost uvedených hrozeb.

Dalším cílem je plánovaný ekonomický růst, resp. zvýšení tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb. Požadovaný růst je stanoven na 17 % v období školního roku 2012/13, tedy období od září 2012 do června 2013, oproti školnímu roku 2010/11, tedy období od září 2010 do června 2011. Jak ukazuje Tabulka č. 9, organizace dosáhla v porovnávacím období školního roku 2010/11 tržeb v celkové výši 953 000 Kč.

Plánovaný růst tržeb o 17 % předpokládá tržby za prodej vlastních výrobků a služeb v období od září 2012 do června 2013 ve výši 1 115 000 Kč. Jako porovnávací období byl zvolen školní rok 2010/11 z důvodu, že za doposud probíhající školní rok 2011/12 nemá vedení organizace k dispozici potřebné údaje.



**Tabulka č. 9 : Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb 09/2010 – 06/2011**

<b>Měsíc</b>	<b>Tržby</b>	<b>Měsíc</b>	<b>Tržby</b>
Září 2010	78 600 Kč	Únor 2011	82 300 Kč
Říjen 2010	89 700 Kč	Březen 2011	96 000 Kč
Listopad 2010	92 100 Kč	Duben 2011	106 100 Kč
Prosinec 2010	88 200 Kč	Květen 2011	123 000 Kč
Leden 2011	89 200 Kč	Červen 2011	107 800 Kč
		<b>Celkem</b>	<b>953 000 Kč</b>

*Pramen: vnitropodnikové informace, vlastní zpracování*

Marketingový cíl zahájení jednání s potenciálními partnery projektu Partnerství vychází z dlouhodobého cíle organizace. Tímto dlouhodobým cílem je navázání obchodní spolupráce, resp. společného podnikání s vybranými obecnými školkami pro školní rok 2013/14. Vzhledem k faktu, že školní rok 2013/14 nefiguruje v marketingovém plánu na dané plánovací období, zabývá se marketingový plán pouze dílčími činnostmi a fázemi tohoto dlouhodobého plánu odpovídajícím rozsahu marketingového plánu. Marketingovým cílem pro plánovací období je tedy úspěšné uzavření dohody s alespoň jedním potenciálním obchodním partnerem.

### **3.6 Volba marketingové strategie**

K dosažení marketingového cíle snížení závislosti na stávajícím tržním segmentu je vhodné použít růstovou strategii rozvoje trhu. Jak již bylo zmíněno v segmentaci trhu, nabízejí se dva ideální tržní segmenty. Zatímco na segment B organizace v současnosti již cílí, segment A prozatím zůstává nevyužitý, přestože tento segment má velký potenciál. Strategie rozvoje trhu splňuje požadavky zacílení marketingových aktivit na nový tržní segment při zachování současného tržního segmentu. K realizaci této marketingové strategie bude jako strategický nástroj využita marketingová komunikace.

Další aplikovatelnou růstovou strategií je strategie tržní penetrace, která bude použita pro účely dosažení marketingového cíle růstu tržeb. Strategie tržní penetrace předpokládá stimulování spotřeby daného produktu či služby ve stávajících tržních segmentech. Nejvhodnějším nástrojem marketingového mixu je pro tyto účely marketingová komunikace. Jak ukazují výsledky marketingového výzkumu, stávající platformy marketingové komunikace nejsou efektivní. Vzhledem k omezeným finančním možnostem strategické podnikatelské jednotky bude právě efektivní zacílení marketingové komunikace klíčové. Musíme vycházet z předpokladu, že výrazné navýšení rozpočtu určeného pro marketingovou komunikaci není aktuální možností. Je tedy potřeba současné finanční prostředky investovat efektivněji. Tímto se detailněji zabývá podkapitola 3.4 marketingový mix.

Zatímco u růstových strategií bude hrát klíčovou roli marketingová komunikace, konkurenční strategie budou postaveny na produktu, resp. řešení potřeb zákazníka, konkrétně na jedinečnosti služby a vnímání její image. Úspěšnost této strategie je podmíněna znalostí zákazníka, tržního segmentu, konkurence a také obtížností napodobení produktu. Všechny tyto podmínky organizace a jí nabízené služby splňují. Strategie diferenciací je dle Portera (1998) založena na relativně vysoké ceně produktu a vysoké vnímané hodnotě.

S přihlédnutím k faktu, že výsledky marketingového výzkumu prokázaly u tří z devíti respondentů ochotu akceptovat vyšší cenu při zvýšení kvality produktu, nabízí se alternativa použití strategie zaměřené na diferenciaci, neboli cílené diferenciací. Cílená diferenciací se od strategie diferenciací liší cenou produktu a velikostí cílového trhu. Je zaměřená na užší tržní segment, který bude na základě vyšší kvality produktu nebo vyšší přidané hodnoty akceptovat vyšší cenu. Rizika spojená se zavedením této strategie jsou ovšem momentálně s ohledem na úzký tržní segment příliš vysoká. Proto zvolenou konkurenční strategií zůstává strategie diferenciací.

**Obrázek č. 3 : Porterovy konkurenční strategie**

		Zdroj konkurenční výhody	
		Náklady	diferenciace
Tržní segment	Široký	Strategie nízkých nákladů	Strategie diference <i>Vysoká přidaná hodnota,</i> <i>Relativně vysoká cena</i>
	Úzký	Strategie zaměření na náklady	Strategie zaměření na diferenciaci <i>Vysoká přidaná hodnota,</i> <i>Vysoká cena</i>

*Pramen: Porter, 1998, vlastní zpracování*

### **3.7 Akční programy a rozpočty**

Při tvorbě akčních plánů je důležité si uvědomit souvislosti a vazby mezi jednotlivými činnostmi. Některé činnosti jsou podmíněné jinými činnostmi a jejich realizace je tak závislá na splnění těchto prerekvizit. Činnosti, jejichž realizace je podmíněná jinými činnostmi budou úspěšně splněny až po splnění činností, které jim předchází. Činnosti, které nejsou podmíněné mohou být realizovány paralelně s jinými činnostmi; za dodržení podmínky dostatečných zdrojů k jejich realizaci. Aby bylo docíleno úspěšného splnění činností v akčních plánech je důležité pečlivě je rozvrhnout a rozfázovat. Pro lepší orientaci a vytvoření grafického přehledu je možné použít Ganttův diagram. Ten lze vytvořit ve specializovaných aplikacích Visio, MS Project nebo také v MS Excel, který součástí základního balíčku MS Office (Doležal, Máchal, Lacko, 2009).

Součástí akčních plánů by měly být také rozpočty pro jednotlivé činnosti. Akční plány jsou zobrazeny v Tabulce č. 10.

**Tabulka č. 10 : Akční plány a rozpočty**

Kód	Podmiňující činnost	Začátek	Konec	Činnost	Rozpočet
A1	-	-	12. 4. 2012	Sestavení marketingového plánu	0 Kč
A2	A1	13. 4. 2012	25. 4. 2012	Komunikace plánu se zainteresovanými osobami	0 Kč
A3	A2, A1	26. 4. 2012	30. 4. 2012	Implementace plánu	0 Kč
A4	A3, A2, A1	1. 5. 2012	30. 6. 2013	Kontrola plnění marketingového plánu	0 Kč
B1	-	1. 5. 2012	1. 7. 2012	Vytvoření verze webových stránek v anglickém jazyce	7 000 Kč
B2	-	1. 5. 2012	1. 6. 2012	Vytvoření smluv v anglickém jazyce	0 Kč
C1	-	1. 9. 2012	30. 6. 2013	Jednání s potenciálními partnery projektu Partnerství	2 000 Kč
D1	-	31. 1. 2013	31. 4. 2013	Příprava prázdninových kurzů na léto 2013	0 Kč
E1	-	1. 5. 2012	30. 5. 2012	Návrhy marketingové komunikace na školní rok 12/13	0 Kč
E2	E1	1. 6. 2012	30. 6. 2013	Realizace marketingové komunikace na školní rok 12/13	46 000 Kč
<b>Rozpočet celkem</b>					<b>55 000 Kč</b>

*Pramen: vlastní zpracování*

Management by měl také pracovat s plánem, který počítá s eventuálními prodlevami a komplikacemi. Ty je nutné predikovat. Díky zahrnutí časových rezerv do akčních plánů vedení organizace těmto komplikacím do jisté míry předchází. Predikce je samozřejmě jen hrubý odhad reality. To s sebou nese určitá rizika. Těmto rizikům se nedá zcela vyhnout, nicméně časové plánování počítající s rezervami zčásti tato rizika eliminuje.

Posledním krokem potřebným k dokončení akčních plánů je určení zodpovědnosti za dílčí činnosti, fáze a také určení spolupracujících osob. K těmto účelům je vhodné použít matici odpovědnosti. Matice odpovědnosti je tabulka představující jasné a konkrétní vymezení kompetencí osob za konkrétní činnosti v projektu, resp. realizaci marketingového plánu.

Matice odpovědnosti je sestavena v Tabulce č. 11. Jednotlivé činnosti jsou uvedené pod kódy z akčních plánů. Zodpovědnost za danou činnost je uvedena pod písmenem Z, spolupráce na činnosti pod písmenem S.

**Tabulka č. 11 : Matice odpovědnosti**

Kód	Nováčková	Ferstl	Burešová	Hauzner	Studio Petrohrad	Pech
A1	Z	S	-	-	-	S
A2	Z	S	S	-	-	-
A3	Z	S	-	-	-	-
A4	Z	S	S	-	-	-
B1	Z	-	-	S	S	-
B2	Z	-	-	S	-	-
C1	S	S	Z	-	-	-
D1	Z	-	-	-	-	-
E1	S	Z	-	-	-	-
E2	S	Z	-	-	-	-

*Pramen: Doležal, Máchal, Lacko, 2009, vlastní zpracování*

### **3.8 Plnění plánu, kontrola a monitoring**

Plnění marketingového plánu by se mělo odvíjet od sestavených akčních plánů a zároveň respektovat jejich zákonitosti, mezní termíny, určené činnosti, rozpočty a přidělenou odpovědnost. Předpokladem kvalitního marketingového plánu je jeho flexibilita. Z důvodu toho, že marketingový plán je dokument sestavený na základě jistých předpokladů a predikovaného vývoje, tedy skutečností, které se mohou v průběhu jeho plánovacího období měnit, musí marketingový plán na tyto změny pružně reagovat. Změny plánu by měly být prováděny kompetentní osobou a odsouhlaseny vedením. Následně by změny plánu měly být komunikované mezi všemi zainteresovanými osobami, které se podílejí na jeho realizaci. K projednávání a rozhodování o eventuálních zásazích do sestaveného marketingového plánu budou sloužit níže navrhované čtvrtletní schůze vedení.

Kontrolní a monitorovací činnosti by měly být předem navrženy a zahrnuty do marketingového plánu. Průběžná kontrola marketingového plánu slouží k průběžnému hodnocení skutečného plnění plánu od plánovaného stavu. Při zjištění odchylek od plánu může vedení organizace včas reagovat a podniknout kroky k řešení nastalých komplikací. Systém kontroly nemusí nutně probíhat jednostranně tak, že vedení organizace kontroluje odpovědné osoby a plánované činnosti. Pokud se předem nastaví, implementují a komunikují kontrolní procesy, může probíhat kontrola automaticky tak, že odpovědné osoby ve stanovených termínech podávají zprávy o průběhu jednotlivých činností. Zprávy mohou mít podobu krátkých informačních sdělení zaslaných prostřednictvím e-mailu, intranetu, mohou se projednávat osobně na pravidelných i mimořádných poradách, stejně tak mohou mít podobu strukturovaných reportů.

Navrhované kontrolní činnosti budou podle plánu probíhat jednou měsíčně. Na začátku měsíce se budou zpětně hodnotit a kontrolovat činnosti naplánované na uplynulý měsíc. Jednou za čtvrt roku budou probíhat schůzky, kterých se bude účastnit Mgr. Lucie Nováčková jako zástupce Anglické školky EUFRAT, marketingová specialista EUFRAT Group Hana Ferstl a jednatelka Bc. Danuše Burešová. Tyto čtvrtletní schůzky nebudou sloužit pouze ke kontrolním účelům, ale také k hodnocení dosavadního průběhu a rozhodování o dalším vývoji organizace z pohledu marketingového plánování.

## Závěr

Teoretický vstup do problematiky marketingového plánování položil základ pro následné aplikování těchto teoretických východisek a metod k sestavení marketingového plánu vybrané organizace, kterou je Anglická školka EUFRAT, s.r.o. Před samotným sestavením marketingového plánu byly rozebrány marketingové strategie, které organizace používala. Postup při sestavování marketingového plánu byl následující: nejprve byl proveden marketingový výzkum mezi stávajícími klienty, byly rozebrány jednotlivé složky marketingových mixů z pohledu podniku i z pohledu zákazníka. Dále byla provedena segmentace trhu a marketingová situační analýza. S vedením organizace byly konzultovány marketingové cíle a na jejich základě zvoleny marketingové strategie, které mají organizaci umožnit dosažení daných cílů. Stručně byly sestaveny akční plány. Na závěr byla k sestavenému marketingovému plánu rozpracována doporučení k jeho realizaci pro vedení organizace.

Anglická školka EUFRAT, s.r.o. je právnickou osobou podnikající v oblasti služeb. Zároveň je organizace od února 2012 strategickou podnikatelskou jednotkou nově vzniklé společnosti EUFRAT Group s.r.o. Organizace dosud nikdy marketingový plán nesestavovala. Hlavním přínosem této práce z pohledu organizace tedy je vytvoření pilotního projektu marketingového plánování. Předložený marketingový plán v kombinaci s uvedenými doporučeními k jeho realizaci může sloužit jako předloha a vzor pro sestavování dalších marketingových plánů.

Význam této práce z mého pohledu, pohledu autora, se nachází v aplikování teoretických poznatků na konkrétní reálnou problematiku. Věřím, že nabyté vědomosti a zkušenosti budu dále využívat a uplatňovat v profesním životě. Jsem přesvědčený, že marketingové a strategické plánování má význam a své opodstatnění i v podnicích takové velikosti a rozsahu jako je Anglická školka EUFRAT, s.r.o. Dle mého názoru může být marketingové plánování pro organizaci do budoucna přínosem. Nicméně je potřeba zmínit, že musí být splněny jisté předpoklady. Prvním předpokladem je existence strategického plánování; od něj by se mělo odvíjet marketingové plánování. Dalším předpokladem je pravidelné sestavování strategických a marketingových plánů, plnění jednotlivých úkolů z akčních plánů a jejich kontrola. Pokud se vedení organizace rozhodne jít touto cestou, posílí se šance na dlouhodobé udržení konkurenční výhody.

## **Seznam tabulek**

Tabulka č. 1: Složky komunikačního mixu a příklady platforem	19
Tabulka č. 2: Porovnání marketingových mixů 4P a 4C	21
Tabulka č. 3: Nesprávně a správně definované marketingové cíle	22
Tabulka č. 4 : Segment A	43
Tabulka č. 5 : Segment B	43
Tabulka č. 6 : Ceník Anglické školky pro děti od 2 do 3 let	45
Tabulka č. 7 : Ceník školného pro děti od 3 do 6 let	45
Tabulka č. 8 : Slevy z ceníkových cen	48
Tabulka č. 9 : Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb 09/2010 – 06/2011	50
Tabulka č. 10 : Akční plány a rozpočty	53
Tabulka č. 11 : Matice odpovědnosti	54

## **Seznam obrázků**

Obrázek č. 1: SWOT matice	14
Obrázek č. 2: Sestavená SWOT matice	41
Obrázek č. 3 : Porterovy konkurenční strategie	52



## Seznam použité literatury

### ***Knižní publikace***

ANSOFF, H. I. *Corporate Strategy: an Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: MacGraw-Hill, 1965. ISBN 978-007-0021-112

BARNEY, J. B. *Gaining and sustaining competitive advantage*. Reading, Mass.: Addison-Wesley Pub. Co., 1997. ISBN 02-015-1285-8

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

BOUČKOVÁ, J. a kolektiv. *Marketing*. 1. Praha: C.H. Beck, 2003. ISBN: 80-7179-577-1

CETLOVÁ, H. *Marketing služeb*. 3. aktualiz. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2002. ISBN 80-726-5049-1

DOLEŽAL, J.; MÁCHAL, P.; LACKO, B. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2848-3

EVANS, J.; BERMAN, B. *Marketing*. 4th ed. New York, N.Y.: Macmillan Pub. Co., 1990. ISBN 00-233-4401-6

FORET, M.; STÁVKOVÁ, J. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0385-8

HAVLÍČEK, K.; KAŠÍK, M. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-726-1120-8

HOLLENSSEN, S. *Essentials of global marketing*. Harlow, Essex, England: Pearson Education, 2008. ISBN 02-737-1784-7

HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0447-1

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

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. *Exploring corporate strategy*. 8th ed. Harlow: FT Prentice Hall, 2008. ISBN 978-02-737-1192-6

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada, 2004. ISBN 978-80-247-0513-2

KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Marketing management*. 12th ed. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2006. ISBN 01-314-5757-8

KOTLER, P.; WONG, V; SAUNDERS, J.; ARMSTRONG, G. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2

PORTER, M. E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors : with a new introduction*. 1st Free Press ed. New York: Free Press, 1998. ISBN 978-0-684-84148-9

ŠTĚDRŮ, B.; BUDIŠ B.; *Marketing a nová ekonomika*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-146-8

SYNEK, M. *Podniková ekonomika*. 4. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-717-9892-4

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

WESTWOOD, J. *The marketing plan: a step-by-step guide*. 3. ed. London: Kogan Page, 2002. ISBN 07-494-3748-0

WESSLING, H. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0569-9

## **Internetové zdroje**

*Anglická školka EUFRAT* [online]. 2012 [cit. 2012-02-12]. Dostupné z WWW: <<http://www.anglickaskolka.com/>>.

HOF, R. Online Ad Spend to Overtake TV by 2016. *Forbes* [online]. 26. 8. 2011 [cit. 2012-02-27]. Dostupné z WWW: <<http://www.forbes.com/sites/roberthof/2011/08/26/online-ad-spend-to-overtake-tv>>.

Obchodní rejstřík a Sbíрка listin: Úplný výpis z obchodního rejstříku Anglická školka EUFRAT s.r.o., C 20305 vedená u Krajského soudu v Plzni. *Justice.cz: Oficiální server českého soudnictví* [online]. 1.2.2012 [cit. 2012-02-01]. Dostupné z WWW: <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a400011948&typ=full&klic=dje4ZZGjHncFkc%2fydqVqbg%3d%3d>>.

*Jazyková škola SUN* [online]. 13. 09. 2011 [cit. 2012-04-12]. Dostupné z WWW: <<http://js-sun.cz/>>.

*Malá Anglická Školka* [online]. 2011 [cit. 2012-04-12]. Dostupné z WWW: <<http://malaanglickaskolka.blogspot.com/>>.

*One World English Kindergarten* [online]. 2008 [cit. 2012-04-12]. Dostupné z WWW: <<http://jedensvet.webnode.cz/>>.

PORTER, M. 2008. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*. [online] 1.10.2008. [cit. 2012-02-13] Dostupné z WWW: <<http://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy/ar/1>>.

ROTSCHEDL, J. 2010. Jiří Rotschedl: Poradenství v oblasti marketingu a managementu. *Modely marketingových mixů*. [online] 31.12.2010 [cit 2012-03-01] Dostupné z WWW: <<http://www.rotschedl.com/news/modely-marketingovych-mixu1/>>.

*Spell: netradiční jazyková škola* [online]. 2012 [cit. 2012-04-12]. Dostupné z WWW: <<http://www.spellstudio.cz/>>.

## **Seznam příloh**

**Příloha A:** Výpis z obchodního rejstříku

**Příloha B:** On-line dotazník

**Příloha C:** Výsledky marketingového výzkumu

**Příloha D:** Mapa lokality

## **Příloha A: Výpis z obchodního rejstříku**

Tento výpis z obchodního rejstříku elektronicky podepsal "Krajský soud v Plzni [IČ 00215694]"  
dne 17.4.2012 v 12:48:37. EPVid:t879rag3li7rg9pakc

Ú p l n ý v ý p i s

z obchodního rejstříku, vedeného  
Krajským soudem v Plzni  
oddíl C, vložka 20305

Datum zápisu: 23.srpna 2007

Obchodní firma: Anglická školka EUFRAT s.r.o.  
Zapsáno: 23.srpna 2007

Sídlo: Plzeň, Východní předměstí, Pallova 42/8, PSČ 301 12  
Zapsáno: 23.srpna 2007

Identifikační číslo: 279 89 381  
Zapsáno: 23.srpna 2007

Právní forma: Společnost s ručením omezeným  
Zapsáno: 23.srpna 2007

Předmět podnikání:  
mimoškolní výchova a vzdělávání  
Zapsáno: 23.srpna 2007  
poskytování služeb pro rodinu a domácnost  
Zapsáno: 23.srpna 2007  
pořádání odborných kurzů, školení a jiných vzdělávacích  
akcí včetně lektorské činnosti  
Zapsáno: 23.srpna 2007  
zprostředkování obchodu a služeb  
Zapsáno: 23.srpna 2007  
velkoobchod  
Zapsáno: 23.srpna 2007

Statutární orgán:

jednatel: Bc. Danuše Burešová, dat.nar. 31.01.1977  
Plzeň, Černice, Na Kovářské stráni 903/5, PSČ 326 00 den  
vzniku funkce: 23.srpna 2007  
Zapsáno: 23.srpna 2007

Způsob jednání:  
Jménem společnosti jedná jednatel ve všech věcech samostatně.  
Zapsáno: 23.srpna 2007

Společníci:

Bc. Danuše Burešová, dat.nar. 31.01.1977

Plzeň, Černice, Na Kovářské stráni 903/5, PSČ 326 00

Vklad: 100 000,- Kč

Splaceno: 100 000,- Kč

Obchodní podíl: 50%

Zapsáno: 23.srpna 2007

Michal Bureš, dat.nar. 08.04.1968

Plzeň, Černice, Na Kovářské stráni 903/5, PSČ 326 00

Vklad: 100 000,- Kč

Splaceno: 100 000,- Kč

Obchodní podíl: 50%

Zapsáno: 23.srpna 2007

Základní kapitál: 200 000,- Kč

Zapsáno: 23.srpna 2007

*Pramen: Obchodní rejstřík a Sbírka listin, 2012*

## Příloha B: On-line dotazník

# Dotazník pro stávající zákazníky Anglické školky EUFRAT, s.r.o.

Vážení respondenti, chtěli bychom Vás požádat o vyplnění dotazníku. Tento dotazník je součástí marketingového výzkumu. Vaše odpovědi jsou pro nás důležité. Vyplnění dotazníku zabere přibližně 3-4 minuty Vašeho času. Dotazník je anonymní.

### Jak jste se o Anglické školce dozvěděli?

pole "Other" (jiné) použijte v případě, že výše nabízené odpovědi nevyhovují

- V tisku (články na danou tematiku v tisku).
- V rádiu (reklama/soutěž v rádiu).
- Na internetu (vyhledávače).
- Papírové prostírky v Cross Café.
- Doporučení známého.
- Fasáda budovy v Pallově ulici.
- Na kurzu pořádaném Jazykovou školou EUFRAT.
- Billboard v Plzni.
- Other:

### Uvažovali jste o tom, že dáte své dítě do školky s anglickou výukou předtím, než jste se dozvěděli o Anglické školce EUFRAT?

- Ano
- Ne

### Co hrálo klíčovou roli ve Vašem konečném rozhodnutí o využívání služeb Anglické školky EUFRAT?

možno více odpovědí, pole "Other" použijte v případě, že výčet uvedených možností není dostačující

- Osobní setkání s pracovníci organizace.
- Cena služby.
- Lokality (dostupnost a snadný přístup budovy v Pallově ulici).
- Kvalita nabízené služby (jazykové a pedagogické schopnosti učitelek)
- Zázemí Anglické školky EUFRAT (vzhled exteriéru, interiéru, vybavení, prostředí)
- Osobní doporučení známého/kolegy.
- Preference Vašeho dítěte.
- Other:

**Doporučil/a jste služby Anglické školky EUFRAT osobě ze svého okolí?**

Ano

Ne

**Jste se službami Anglické školky EUFRAT spokojen/a?**

Ano, velmi spokojen/a.

Ano, spíše spokojen/a.

Ani spokojen/a ani nespokojen/a.

Ne, spíše nespokojen/a.

Ne, velmi nespokojen/a.

**Napadá Vás něco, co byste chtěl/a změnit nebo něco, co Vám v současné nabídce služeb chybí?**

pokud je Vaše odpověď "ano", prosím doplňte svou odpověď do pole "Other"

Ne, vše je v pořádku.

Other:

**Je Vaše dítě v Anglické školce EUFRAT spokojeno?**

Ano, velmi spokojeno.

Ano, spíše spokojeno.

Ani spokojeno ani nespokojeno.

Ne, spíše nespokojeno.

Ne, velmi nespokojeno.

**Je zde něco, co Vašemu dítěti chybí nebo něco, co by Vaše dítě chtělo změnit k jeho/její spokojenosti?**

pokud je Vaše odpověď "ano", prosím doplňte svou odpověď do pole "Other"

Ne, vše je v pořádku.

Other:

**V případě, že by došlo ke změnám v kvalitě nebo ceně služeb Anglické školky EUFRAT, kterou z možností byste preferovali?**

Zvýšení ceny služeb při udržení stávající kvality služeb.

Zvýšení ceny služeb při zvýšení kvality služeb.

Udržení stávajících cen služeb při mírném poklesu kvality služeb.

Žádná z výše uvedených možností pro mě není přijatelná.



### Jaký je rámcově průměrný hrubý měsíční příjem Vaší domácnosti?

Na tuto otázku nemusíte odpovídat. Dotazník je však anonymní a odpověď na tuto otázku je pro nás důležitá.

- do 30 000 Kč
- 31000 - 50 000 Kč
- 51000 - 60 000 Kč
- 61000 - 70 000 Kč
- 71000 - 80 000 Kč
- 81000 - 90 000 Kč
- 91000 - 99 000 Kč
- 100000 Kč a více

**Děkujeme za Vaši ochotu a Váš čas!**

Pro úspěšné dokončení akce a odeslání elektronického dotazníku klikněte na pole "Submit".

**Submit**

Powered by Google Docs

[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)

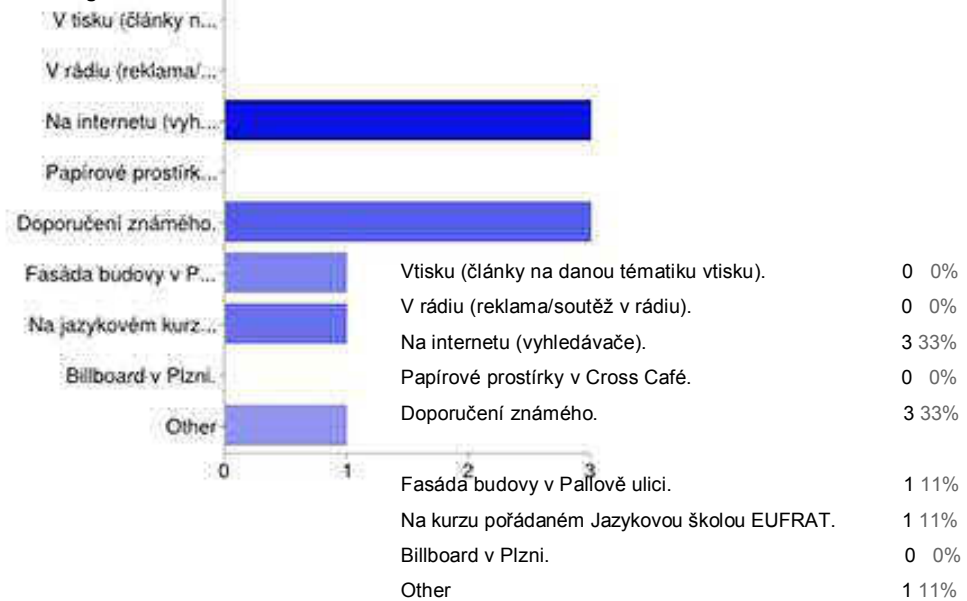
*Pramen: Google dokumenty, marketingový výzkum, 2012, vlastní zpracování*

## Příloha C: Výsledky marketingového výzkumu

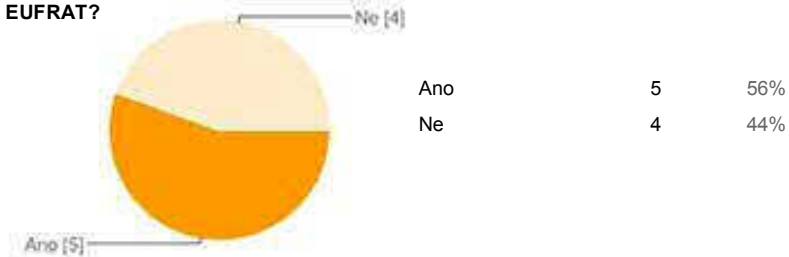
# 9 responses

## Summary [See complete responses](#)

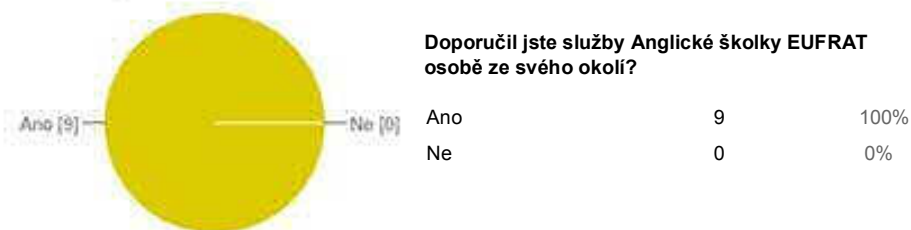
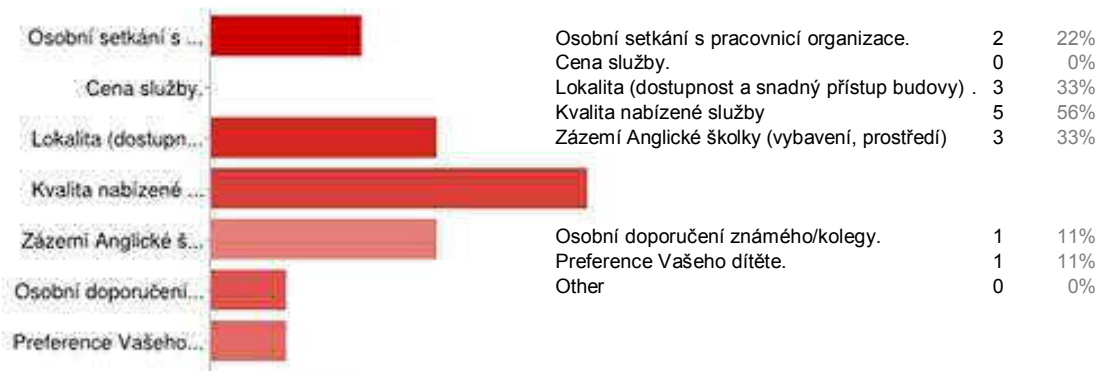
### Jak jste se o Anglické školce dozvěděli?



### Uvažovali jste o tom, že dáte své dítě do školky s anglickou výukou předtím, než jste se dozvěděli o Anglické školce EUFRAT?



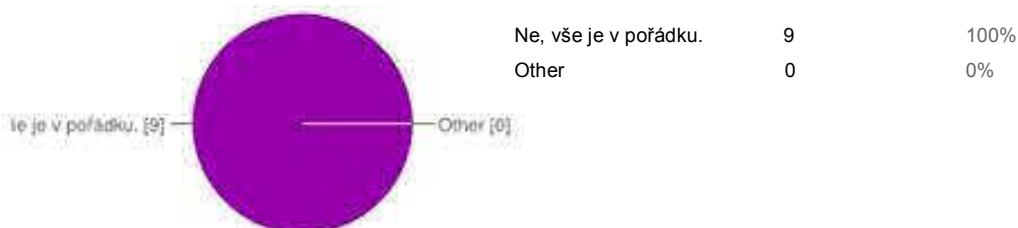
**Co hrálo klíčovou roli ve Vašem konečném rozhodnutí o využívání služeb Anglické školky EUFRAT?**



**Jste se službami Anglické školky EUFRAT spokojen/a?**



**Napadá Vás něco, co byste chtěl/a změnit nebo něco, co Vám v současné nabídce služeb chybí?**



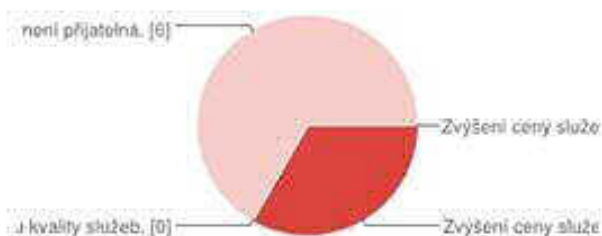
**Je Vaše dítě v Anglické školce EUFRAT spokojeno?**



**Je zde něco, co Vašemu dítěti chybí nebo něco, co by Vaše dítě chtělo změnit k jeho/její spokojenosti?**

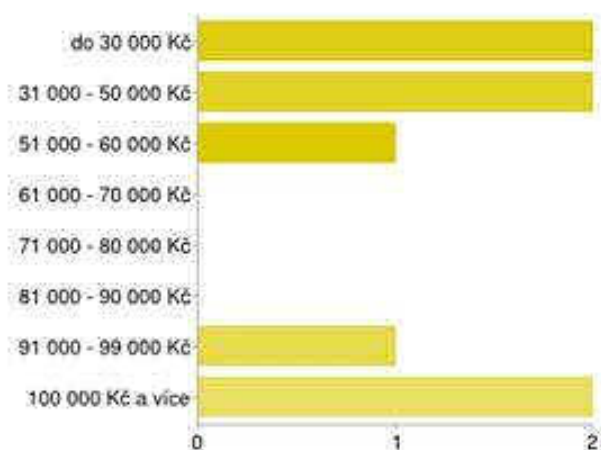


**V případě, že by došlo ke změnám v kvalitě nebo ceně služeb Anglické školky EUFRAT, kterou z možností byste preferovali?**

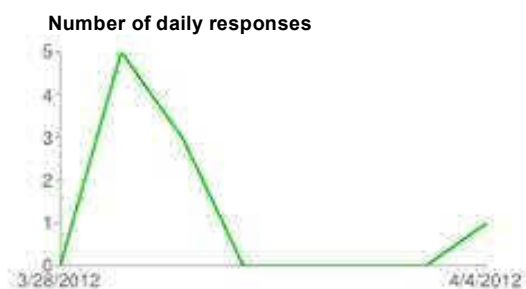


Zvýšení ceny služeb při udržení stávající kvality služeb.	0	0%
Zvýšení ceny služeb při zvýšení kvality služeb.	3	33%
Udržení stávajících cen služeb při mírném poklesu kvality služeb.	0	0%
Žádná z výše uvedených možností pro mě není přijatelná.	6	67%

Jaký je rámcově průměrný hrubý měsíční příjem Vaší domácnosti?



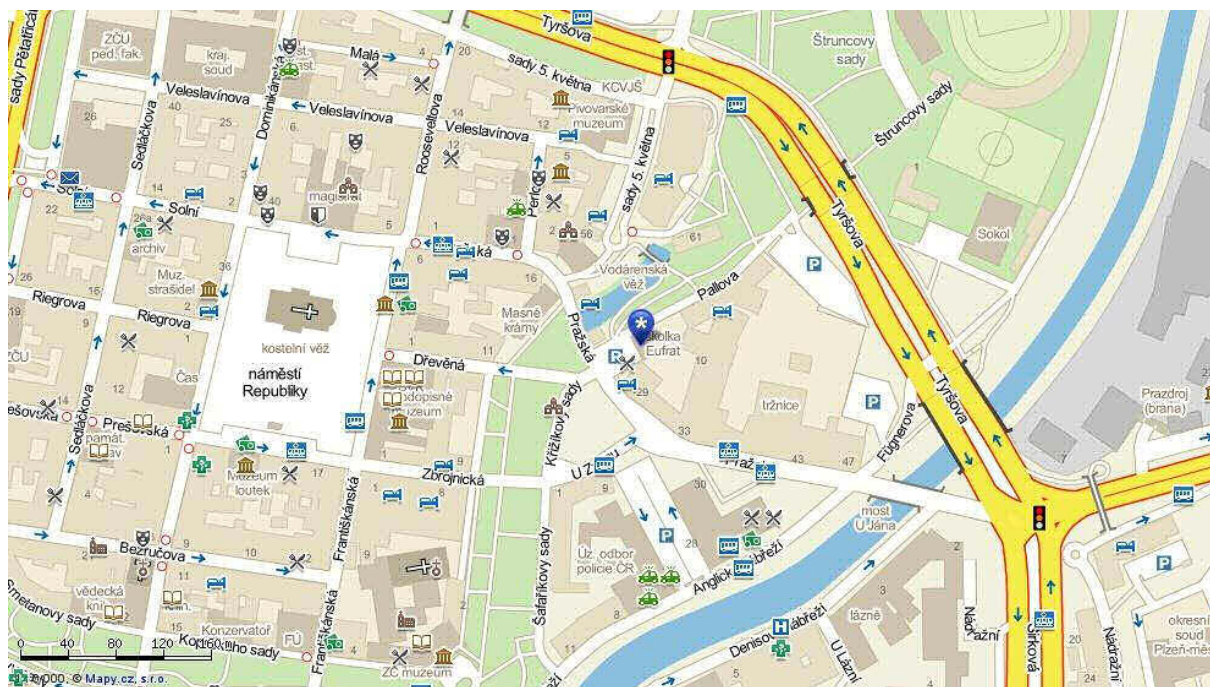
do 30 000 Kč	2	22%
31000 - 50 000 Kč	2	22%
51000 - 60 000 Kč	1	11%
61000 - 70 000 Kč	0	0%
71000 - 80 000 Kč	0	0%
81000 - 90 000 Kč	0	0%
91000 - 99 000 Kč	1	11%
100000 Kč a více	2	22%



Děkujeme za Vaši ochotu a Váš čas!

*Pramen: Google dokumenty, marketingový výzkum, 2012*

## Příloha D: Mapa lokality



*Pramen: Google mapy, 2012*

PECH, J. *Marketingový plán vybrané organizace*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 73 s., 2012

## **Abstrakt**

**Klíčová slova:** sestavení, marketingový plán, marketingové plánování, organizace

Tato bakalářská práce je zaměřena na sestavení marketingového plánu organizace. Vybranou organizací je Anglická školka EUFRAT, s.r.o. Práce je rozdělena do tří hlavních částí. Teorie marketingového plánování je představena v první části. Názory odborníků na marketingové plánování jsou popsány a zároveň porovnány za účelem připravit odpovídající strukturu pro sestavení marketingového plánu. Vybraná organizace je představena ve druhé části. Součástí představení organizace je zhodnocení její stávající marketingové strategie. Ve třetí části bakalářské práce jsou aplikovány teoretické informace z první části. Byl proveden marketingový výzkum za účelem získat informace potřebné pro sestavení marketingového plánu. Následně byl sestaven marketingový plán. Dále byla rozpracována doporučení pro vedení organizace k realizaci daného marketingového plánu.

## **Abstract**

**Key words:** draw up, marketing plan, marketing planning, organization

The bachelor thesis is aimed at drawing up a marketing plan of the organization. The chosen organization is Anglická školka EUFRAT, s.r.o. The thesis is divided into three main parts. The theory of marketing planning is introduced in the first part. Perspectives of experts on marketing planning are described and simultaneously compared in order to prepare a proper structure for the marketing plan creation. The chosen organization is introduced in the second part. The company introduction covers the evaluation of the organization's current marketing strategy. In the third part of the bachelor thesis the theoretical information from the first part was put into practice. A marketing research was carried out in order to gain valuable information for the marketing plan creation. Subsequently, the marketing plan was drawn up. In addition to the marketing plan, recommendations for its implementation to the management of the organization were made.