

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Marketingový plán firmy CORTIS Consulting, s. r. o.

Marketing plan of CORTIS Consulting, s. r. o.

Lucie Gregorová

Plzeň 2013

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma:

"Marketingový plán firmy CORTIS Consulting, s. r. o."

vypracovala samostatně, pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce a za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni dne

.....

podpis autora

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce panu Ing. Janu Petřtylovi, za cenné rady a připomínky, které přispěly k vytvoření této práce.

Dále bych ráda poděkovala slečně Ing. Petře Lavičkové, konzultantce firmy CORTIS Consulting, s. r. o., která se mnou spolupracovala a byla velmi ochotná mi poskytnout veškeré informace potřebné pro tuto práci.

OBSAH

ÚVOD.....	7
1 MARKETING	8
1.1 Definice marketingu.....	8
2 STRATEGICKÉ MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ.....	9
2.1 Plánovací etapa.....	9
2.1.1 Marketingová situační analýza	10
2.1.2 Stanovení marketingových cílů	10
2.1.3 Formulování marketingových strategií.....	11
2.1.4 Tvorba marketingového plánu.....	13
2.2 Realizační etapa	14
2.3 Kontrolní etapa.....	15
3 PROFIL SPOLEČNOSTI.....	16
3.1 Základní informace	17
4 SOUČASNÝ MARKETINGOVÝ MIX FIRMY	18
4.1 Produkt	18
4.1.1 Služby společnosti CC.....	19
4.1.2 Produkt společnosti CC	21
4.2 Cena.....	22
4.2.1 Stanovení ceny.....	23
4.2.2 Platební podmínky.....	23
4.3 Distribuce	24
4.4 Marketingová komunikace.....	24
4.4.1 Komunikační cíle společnosti.....	25
4.4.2 Využívaná média	26
4.5 Materiální prostředí.....	29
4.6 Lidé	29
4.7 Procesy	30
5 SITUAČNÍ ANALÝZA	32
5.1 Analýza mikroprostředí.....	32
5.1.1 Zdroje	32
5.1.2 Schopnosti a dovednosti	33

5.1.3 Dodavatelé	33
5.1.4 Zákazníci	34
5.1.5 Veřejnost.....	35
5.1.6 Zaměstnanci.....	36
5.1.7 Konkurence.....	38
5.2 Analýza makroprostředí	40
5.2.1 Politické faktory	41
5.2.2 Ekonomické faktory	42
5.2.3 Sociální faktory	43
5.2.4 Technologické faktory.....	44
5.2.5 Legislativní faktory	44
5.2.6 Ekologické faktory	45
5.3 SWOT analýza	45
5.3.1 Podstrategie SWOT analýzy.....	47
6 MARKETINGOVÉ CÍLE A STRATEGIE.....	48
7 AKČNÍ PROGRAMY	49
7.1 Produkt/Lidé.....	49
7.2 Cena.....	50
7.3 Distribuce	50
7.4 Marketingová komunikace.....	50
7.4.1 Sjednocení vzhledu firemních automobilů.....	50
7.4.2 Obchodní zástupci	51
7.4.3 Bannerová reklama a PR články.....	51
7.4.4 Konference	52
7.5 Akční plán a rozpočet.....	53
8 ZHODNOCENÍ RIZIK A KONTROLA.....	55
ZÁVĚR	56
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	57
SEZNAM TABULEK	58
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	59
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	61
SEZNAM PŘÍLOH.....	65

ÚVOD

Chce-li být firma úspěšná a chce-li obstát v silném konkurenčním boji, měla by se komplexně zabývat plánováním. Marketingové plánování představuje jednu z nejdůležitějších činností v podniku a poskytuje odpovědi na otázky, co bude firma vyrábět, komu bude prodávat, jakým způsobem, na jakých místech a za jakou cenu. Vytvoření marketingového plánu může být stěžejním momentem, který bude rozhodovat o budoucnosti celého podniku. Nutno však dodat, že mnoho firem se marketingem jako takovým vůbec nezabývá.

Úkolem této bakalářské práce je zpracování marketingového plánu společnosti CORTIS Consulting, s. r. o., s níž měla autorka možnost spolupracovat v rámci odborné stáže projektu UNIPRANET. Tato společnost působí na trhu od roku 2005 a přesto, že firma nabízí služby jak veřejnému sektoru, tak i firmám, dosud své marketingové aktivity cílila pouze na veřejnou správu. Vzhledem k silné konkurenci, která má spoustu svých zákazníků i ze soukromého sektoru je však nezbytné, aby firma přešla ke změně.

Cílem této práce bude pochopení teoretických poznatků z oblasti marketingu, které budou následně aplikovány při sestavení marketingového plánu. Teoretická část práce bude vycházet z odborné české i zahraniční literatury, v praktické části práce bude využito spolupráce s firmou, zejména pak konzultací se slečnou Ing. Petrou Lavičkovou.

V úvodu této práce bude nejprve stručně definován pojem marketing a bude vypracován teoretický úvod do problematiky marketingového plánování. Poté bude představena vybraná společnost a provedena analýza současného marketingového mixu firmy s ohledem na charakter poskytovaných služeb z hlediska 7P. Následně bude zpracována situační analýza, jejíž součástí je analýza mikroprostředí a makroprostředí podniku. V analýze makroprostředí budou zhodnoceny zdroje, schopnosti a dovednosti, zákazníci, dodavatelé, zaměstnanci a konkurence. Makroprostředí podniku bude zhodnoceno pomocí PESTLE analýzy. Závěrem situační analýzy bude provedena SWOT analýza, která bude sloužit pro zjištění silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb podniku. Na základě této analýzy budou následně stanoveny marketingové cíle a strategie. V závěru práce pak autorka navrhne akční programy pro nadcházející období, včetně rozpočtu, zhodnocení rizika a návrhu kontroly.

1 MARKETING

Pojem marketing je často chybně spojován pouze s reklamou a prodejem. Není se vskutku čemu divit, reklamní trh je doslova přesycen a s reklamou se setkáváme takřka na každém kroku a stále častěji. Marketing však zahrnuje celou řadu činností, které předchází těm již zmiňovaným. Na úplném počátku stojí myšlenka, jakým výrobkem či službou se bude podnik zabývat tak, aby uspokojil potřeby a přání zákazníka a tzv. "ucpal" pomyslnou díru na trhu. Mělo by se jednat o produkt, který bude pro zákazníka představovat vysokou hodnotu a pro podnik bude ziskový. Marketing provází produkt po celou dobu jeho životního cyklu. Napomáhá k přilákání nových zákazníků i udržení si těch dosavadních například tím, že stávající produkt zdokonalí. Zkrátka, cílem marketingu je nalézt rovnováhu mezi zájmy zákazníka a zájmy podniku. (Kotler a kol., 2007; Boučková a kol., 2003)

1.1 Definice marketingu

Definice marketingu bychom našli celou řadu, jak v mnoha českých, tak i mnoha zahraničních publikacích. J. Boučková definuje marketing takto: *"Marketing lze definovat jako proces, v němž jednotlivci a skupiny získávají prostřednictvím tvorby a směny produktů a hodnot to, co požadují."* (Boučková a kol., 2003, s. 3)

Světově uznávaný marketingový odborník prof. Philip Kotler definuje pojem marketing ze dvou rovin:

Společenská definice: *"Marketing je společenský proces, v němž jedinci a skupiny získávají to, co potřebují a chtějí, a během něhož vytváříme, nabízíme a svobodně směňujeme s jinými výrobky a službami, které mají hodnotu."* (Kotler, Keller, 2007, s. 44)

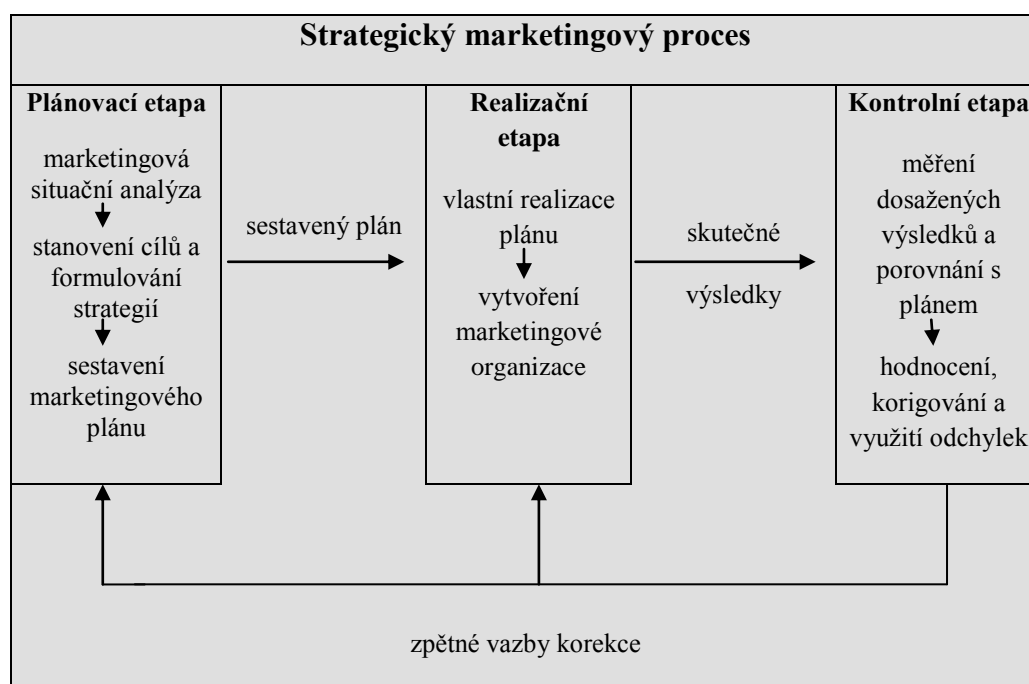
Manažerská definice: *"Marketing je umění prodeje výrobků, cílem marketingu je poznat a pochopit zákazníka natolik dobře, aby mu výrobek nebo služba padla jako šitá na míru a prodávala se sama."* (Kotler, Keller, 2007, s. 43)

Všechny definice mají společnou myšlenku spočívající ve vědomé a cílené snaze podniku uspokojit potřeby a přání zákazníka s cílem dosažení zisku.

2 STRATEGICKÉ MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ

Pro podniky je zcela nezbytné kreativní strategické marketingové plánování, neboť nelze predikovat pouze podle toho, jaké jsou podmínky na trhu výrobků a služeb dnes, avšak je potřebné přemýšlet o zákaznických potřebách do budoucna. Zákazníci mohou měnit své chování, životní styl i potřeby a dosavadní marketingové strategie se mohou zdát zastaralé. Pro úspěch podniku jsou velmi důležité inovace. Podnik by měl vyvíjet nové výrobky a služby, získávat nové zákazníky a používat nové technologie. Krátkozrakost by v tomto případě mohla být pro podnik sebedestruktivní. Strategický marketingový proces zahrnuje tři etapy - **plánovací, realizační a kontrolní**. Proces je nepřetržitý, etapy na sebe vzájemně navazují a jejich sled nelze nijak měnit. (Boučková a kol., 2003; Horáková, 2003)

Obr. č. 1: Schéma strategického marketingového procesu



Zdroj: vlastní zpracování dle Horákové, 2012

2.1 Plánovací etapa

První etapou strategického marketingového procesu je plánování, které představuje vytvoření, udržení a následné rozvíjení vztahů mezi marketingovými cíli podniku. Tyto cíle jsou odvozeny z poslání a vize podniku s ohledem na jeho zdroje a konkurenci. Plánovací proces přispívá k souladu a efektivnosti všech podnikových aktivit a zabývá se hodnocením konkrétní situace podniku, poznáním konkurence a současného stavu na

trhu, vytyčením cílů a cest pro jejich dosažení a následným sestavení marketingového plánu, který bude sloužit pro další etapu marketingového řízení.

Proces plánování dle Boučkové (2003) zahrnuje:

- marketingovou situační analýzu,
- stanovení marketingových cílů,
- formulování marketingových strategií
- sestavování marketingového plánu.

2.1.1 Marketingová situační analýza

Plánovací proces je zahájen marketingovou situační analýzou, která by měla být provedena nejméně jedenkrát za rok. Tato analýza představuje systematické, nestranné, kritické a důkladné zkoumání vnitřního a vnějšího prostředí podniku. Co se týče vnitřního prostředí, zkoumají se zejména schopnosti, dovednosti, jedinečnosti a zdroje podniku vzhledem k trhům a konkurenci. U vnějšího prostředí se faktory dají rozdělit na interní a externí. Interní faktory může podnik do jisté míry ovlivnit například svými schopnostmi či naopak chybami či nedostatky. Externí faktory jsou podnikem neovlivnitelné a nekontrolovatelné. Zkoumání se provádí ve třech časových horizontech, a to - dosavadní vývoj, současný stav a možný budoucí vývoj. (Horáková, 2003)

K podrobnému prozkoumání prostředí podniku slouží tzv. **SWOT analýza**, pomocí které se identifikují vnitřní silné a slabé stránky a vnější příležitosti a hrozby. (Boučková a kol., 2003) Podrobněji zmíněna bude v této práci dále.

2.1.2 Stanovení marketingových cílů

Dalším krokem plánovacího procesu je stanovení marketingových cílů, které by měly vycházet ze situační analýzy a měly by být propojeny s primárními celopodnikovými cíly. Marketingové cíle, jakožto druhotné, napomáhají dosáhnout cílů prvotních, vyjadřují konkrétní úkoly a jejich splnění je uskutečněno během určitého časového období. Konkrétní cíle se týkají výrobků a trhů, ale neobsahují instrukce, jak jich dosáhnout. Pomocí těchto cílů bychom si měli být schopni odpovědět na otázky: **CO, KOLIK, PRO KOHO, A KDY?** (Horáková, 2003)

Při definování marketingových cílů musí být dodržena **zásada SMART** (Jakubíková, 2008):

- **Specific** - cíl by měl být specifický, konkrétní, např. v množství, kvalitě, na jaký segment chce firma zacílit, čeho přesně chce dosáhnout;
- **Measurable** - dosažení cíle by mělo být měřitelné, např. % podílu na trhu, který chceme ovládnout, % snížení nákladů;
- **Agreed** - akceptovatelný, cíle musí být akceptovatelné pro všechny zúčastněné;
- **Realistic** - cíle musí být reálně dosažitelné;
- **Trackable** - sledovatelný, měl by být stanoven časový rámec pro jednotlivé etapy plánu.

2.1.3 Formulování marketingových strategií

Formulaci marketingové strategie bychom zařadili mezi klíčovou manažerskou funkci, která následuje po definování marketingových cílů. Marketingová strategie nám říká, **JAK** dosáhnout stanovených cílů.

"Marketingové strategie představují základní směr postupu (základní schéma postupu) vedoucí ke splnění marketingových a tím i podnikových cílových úkolů. Úspěch či neúspěch strategie lze hodnotit na základě dosažení cílů." (Boučková a kol., 2003, s.18)

Úspěšná strategie je dokladem kvalitního managementu a předpokladem pro úspěch podniku. Protože strategií je celá řada, je důležité, aby pro daný cíl, byla zvolena ta nejvhodnější, případně kombinace několika z nich. Předpokladem tvorby dobré marketingové strategie je pochopení silných stránek podniku v porovnání s příležitostmi, které vyplývají z prostředí. Důležité je také posoudit slabé stránky společně s riziky, která jsou pro společnost hrozbou. Podle toho volíme cílové trhy a pracujeme s nástroji marketingového mixu, tedy výrobkem, cenou, distribucí a propagací.

V následující tabulce jsou zmíněny některé druhy základních marketingových strategií dle Blažkové (2007):

Tab. č. 1: Přehled marketingových strategií

Členění strategií	Typ strategií
Dle marketingového mixu	<ul style="list-style-type: none"> • Výrobní • Cenová • Distribuční • Komunikační
Růstové strategie	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie podle Ansofa • Strategie pro výběr segmentu • Strategie integrace
Zaměřené na konkurenci	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie podle Portera • Bowmanovy strategické hodiny
Dle velikosti tržního podílu a míry inovace	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie podle Kotlera • Inovační strategie
Dle cyklu životnosti trhu	<ul style="list-style-type: none"> • Zavádění - strategie pro vstup na nové trhy • Růst - strategie pro rostoucí trhy • Zralost - strategie pro zralé a nasycené trhy • Pokles - strategie pro klesající trhy
Dle trendu trhu	<ul style="list-style-type: none"> • Růstové strategie • Udržovací strategie • Ústupové strategie
Dle chování na trhu	<ul style="list-style-type: none"> • Ofenzivní (proaktivní) strategie • Defenzivní (reaktivní) strategie • Obranné strategie • Expanzivní strategie • Úhybné strategie • Bojovné strategie
Dle chování vzhledem k prostředí, konkurenci	<ul style="list-style-type: none"> • Kooperační strategie • Konfrontační strategie
Další typy strategií	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie positioningu • Konkurenční strategie zaměřené na odběratele • Strategie pro celosvětové trhy • Strategie zaměřené na zprostředkovatele odbytu • Strategie zaměřené na zájmové skupiny • Internetové strategie • Strategie v mezních situacích - zahájení podnikání, krize, restrukturalizace, prodej...

Zdroj: vlastní zpracování dle Blažkové, 2012

S formulováním marketingových strategií jsou prakticky svázány všechny etapy marketingového strategického procesu. Pomocí marketingového plánování jsou strategie vytipovány a formulovány, v rámci realizační etapy pak dochází k jejich uskutečnění. Neboť strategie má představovat jakýsi směr postupu k dosažení cílů podniku, nesmí chybět ani kontrolní etapa, která by se měla zaměřit zejména na hodnocení účinnosti strategie. (Boučková a kol., 2003)

2.1.4 Tvorba marketingového plánu

Po stanovení marketingových strategií lze přistoupit k tvorbě marketingového plánu. **Marketingový plán** je písemný spis pojednávající o postupu marketingového plánování. Tento dokument by měl být především strukturovaný, formalizovaný, jednoduchý, srozumitelný a měl by podávat informaci o tom, kde chce podnik být za určité časové období a jakým způsobem a pomocí jakých prostředků k tomu dospěje. Součástí marketingového plánu jsou tzv. **akční programy**, což jsou dokumenty, které ukládají každému oddělení, pracovníkovi či managementu určitý úkol, na kterém se má podílet a časový plán pro jeho provedení. Musí být také stanoven určitý rozpočet, který je finančním základem marketingového plánování.

Marketingový plán podle Horákové (2003) obsahuje:

1. **Titulní list** obsahující název Marketingový plán, název podniku, sídlo podniku, sestavený pro období, odpovědná osoba.
2. Přehledný **obsah** pro snadnou orientaci.
3. **Úvodní část**, kde charakterizujeme situaci, na které je plán sestavován, účel a způsob užití, prostředí, ve kterém podnik operuje, stručnou charakteristiku podniku, klíčové výrobky a trhy.
4. **Stručné závěry situační analýzy** vycházející zejména ze SWOT analýzy.
5. **Marketingové cíle** pro dané časové období.
6. **Marketingové strategie**.
7. Příslušné **taktiky** podřízené strategickým rozhodnutím a strategickým cílům.
8. **Klíčové předpoklady** označující výchozí základnu pro budoucí vývoj, členěné podle vnitřních a vnějších podmínek.

9. **Prováděcí programy** (operativní plány), které určují každodenní úkoly, vymezují jednotlivé činnosti, odpovědnosti a časový rozsah.

10. **Potřebné zdroje.**

11. **Rozpočet.**

Po takovémto sestavení marketingového plánu je potřeba ho prezentovat a seznámit s ním zainteresované osoby. Plán by měl být pravidelně revidován vzhledem k měnícím se podmínkám v prostředí, ve kterém se plán bude uskutečňovat. (Horáková, 2003)

2.2 Realizační etapa

Etapa realizace spočívá v uvedení marketingového plánu do praxe a je založena na tom, jak management podniku podporuje marketingové plány a jaké příležitosti dává k jejich realizaci. Týmy či jednotlivci, kteří se podílejí na realizaci plánu, by měli mít jasně vymezenou odpovědnost a časový úsek a být managementem správně motivováni tak, aby bylo v jejich zájmu splnění stanovených úkolů. K tomu by mělo být využíváno především delegování pravomocí a odpovědnosti, umění přesvědčovat a tvorba zásad. (Boučková a kol., 2003) Tento proces velmi názorně vyjadřuje **system OSCAR**, který je dle Jakubíkové (2008) definován takto:

- objectives - cíle,
- specialization - specializace,
- coordination - koordinace,
- authority - pravomoc,
- responsibility - zodpovědnost.

Důležité je rozhodnutí, zda ponechat organizační strukturu podniku tak, jak je, nebo ji změnit. Vhodným krokem je vybudování marketingového útvaru, který by měl respektovat marketingové koncepce řízení. Mezi čtyři základní typy organizačního uspořádání marketingového útvaru dle Boučkové (2003) patří:

- organizační uspořádání **podle hlavních funkcí** - stejné marketingové činnosti uspořádány do jednoho celku, jsou podřízeny marketingovému řediteli; jednoduché a jasné vymezení odpovědnosti, vhodná v podnicích s malým počtem výrobků a malým pokrytím trhu;

- organizační uspořádání **podle výrobků** (případně značek) - u podniků s rozsáhlými výrobními programy; pro jednotlivé výrobkové skupiny stanoven manažer; je další úroveň zvyšující efektivnost předešlé organizační struktury;
- organizační uspořádání **podle teritorií** - snaha uspokojit zákazníky na různých trzích, důležitá segmentace trhu, specializace na potřeby různých skupin zákazníků;
- organizační uspořádání **podle trhů** - pro podniky prodávající v zeměpisně velmi vzdálených oblastech, teritoriální určení se týká pouze faktického prodeje.

2.3 Kontrolní etapa

Kontrolní etapa je závěrečnou fází strategického marketingového procesu. Úkolem je zhodnotit, zda zvolené marketingové strategie jsou tím správným rozhodnutím pro podnik a zda lze jejich pomocí dosáhnout stanovených cílů. Kontrola by měla být zaměřena na porovnání realizačních výsledků se standardy marketingového plánu, na sledování směru, kterým se ubíhají strategie, na zajišťování problémů a konání změn. Výsledky kontrolní etapy jsou důležité pro marketingové řízení v delším časovém horizontu. K zjištění úspěšnosti strategie využíváme dva základní typy kontrol - kontrolu zaměřenou na sledování výchozích předpokladů a úplnosti, kde se zabýváme tím, zda se ubíráme správnou cestou a zda směřujeme k řešení klíčových problémů, a kontrolu zaměřenou na skutečnou realizaci. (Horáková, 2003)

Kontrola zaměřená na skutečnou realizaci by měla být založena na porovnání reálně naměřených hodnot výkonnosti s výkonností plánovanou. Pokud v tomto ohledu vzniknou nějaké odchylky, mělo by následovat určení velikosti odchylek a definování příčin, které k tomu vedly. Korekční opatření se mohou týkat jak plánovací, tak realizační etapy, neboť chyba mohla vzniknout kdykoliv během procesu marketingového řízení. Pro hodnocení strategické výkonnosti se využívá několika analytických postupů. Jedná se o analýzu prodejů, analýzu nákladů a analýzu ziskovosti. Tento postup je vhodný pro kratší časové období. Pro delší časové úseky je vhodnější použít marketingový audit v jeho kontrolní fázi. Ten zkoumá zejména realizační procesy, na nichž je založeno dosahování dlouhodobých cílů v podniku. (Boučková a kol., 2003)

3 PROFIL SPOLEČNOSTI

Praktická část této práce nyní aplikuje teoretické poznatky ve firmě CORTIS Consulting, s. r. o. (dále jen CC). Tato firma vznikla v roce 2005 a jedná se o soukromou konzultační a inovační společnost zaměřenou na poskytování kvalitního a nezávislého poradenství, které by mělo zákazníkům dopomáhat k celkovému zkvalitňování, lepšímu využívání nových metod, procesů a informačních technologií. Společnost se zaměřuje zejména na veřejnou správu na všech jejích úrovních - tzn. centrální i územní veřejnou správu. V případě zájmu však nabízí své služby i soukromému sektoru.

Tato společnost má velmi široké portfolio - nabízí služby v oblasti strategického, manažerského a organizačního poradenství, informačního managementu, v řízení výkonnosti, v procesním řízení, managementu služeb, řízení změn, řízení projektů a ve vyjmenovaných oblastech také pořádá odborná školení. Ve svém portfoliu má CC také vlastní softwarový nástroj Efesso, který umožňuje vedení provázaných evidencí a hlídání termínů. V zájmu společnosti je prosazování manažerského řízení ve veřejné správě a propojení obecných znalostí se znalostmi odbornými.

CC dlouhodobě spolupracuje nejen s odborníky z praxe, ale i s několika univerzitami - jedná se zejména o Západočeskou univerzitu v Plzni, Vysokou školu ekonomickou v Praze a Unicorn College. V zájmu vysoké kvality poskytovaných služeb je firma certifikována hned v několika oblastech mezinárodní certifikace ISO, je členem asociace IMC CR (Institute of Management Consulting Czech Republic) a je národním partnerem metodického rámce CorSet Framework pro Českou republiku. Mimo jiné má také řadu zkušeností s projekty financovanými ze strukturálních fondů EU. CC je také hlavním finančním partnerem odborného portálu ManagementMania.com a podporuje odborný portál zaměřený na řízení služeb SeMaForum (Service Management Forum). Firma sídlí v Plzni, kde má i svou hlavní kancelář, druhou kancelář má pak v Praze. Své služby však CC poskytuje klientům po celé České republice. (CORTIS Consulting, s. r. o., 2012)

3.1 Základní informace

Firma CORTIS Consulting, s. r. o. je od 30.8.2005 zapsána v Obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Plzni a jednatelem společnosti je Ing. David Melichar, Ph.D.

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Sídlo: Plzeň, Teslova 1202/3, PSČ 301 00

IČO: 263 97 668

DIČ: CZ26397668

Předmět podnikání: činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců; poskytování software a poradenství v oblasti hardware a software; zpracování dat, služby databank, správa sítí; pořádání odborných kurzů, školení a jiných vzdělávacích akcí včetně lektorské činnosti

Web: www.cortis.cz

Počet zaměstnanců: 14

(Obchodní rejstřík, 2012)

4 SOUČASNÝ MARKETINGOVÝ MIX FIRMY

Marketingový mix je soubor nástrojů, pomocí nichž firma upravuje svou nabídku. Tyto nástroje by měly vést k jasnému cíli - k uspokojení zákazníka za účelem tvorby zisku. Původně marketingový mix obsahoval pouze tzv. **4P** (Vašítková, 2008):

- **produkt** (product),
- **cenu** (price),
- **distribuci** (place)
- a **marketingovou komunikaci** (promotion).

Podle zaměření firem je marketingový mix často rozšiřován o další P. Pro podniky, které zajišťují zejména **služby**, jsou s ohledem na vlastnosti těchto služeb přidána další 3P - **materiální prostředí** (physical evidence), které dopomáhá ke zhmotnění služby, **lidé** (people), kteří většinou služby provádějí a **procesy** (processes), které poskytování služeb řídí a usnadňují. Moderním pojetím marketingového mixu z pohledu zákazníka jsou pak tzv. **4C** - **potřeby a přání zákazníka** (customer needs and wants), **náklady na straně zákazníka** (cost to the customer), **dostupnost** (convenience) a **kommunikace** (communication). (Kotler a kol., 2007)

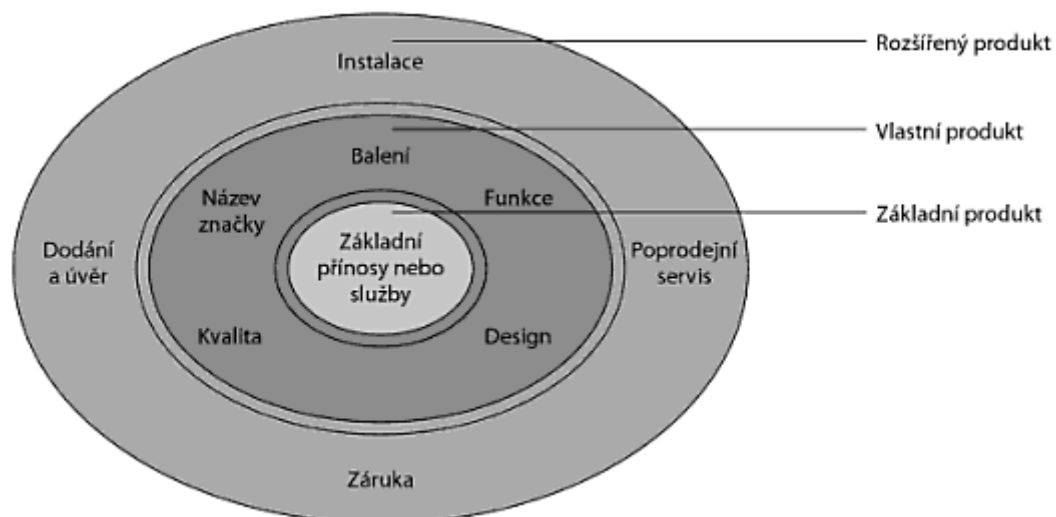
4.1 Produkt

Produktem je vše, co lze na trhu nabídnout k upoutání pozornosti, vše, čím lze uspokojit potřeby, přání a touhy zákazníka. Jsou to jak fyzické předměty, tak služby, místa, organizace, osoby či myšlenky. Dle Kotlera (2007) je produkt z marketingového hlediska rozdělen do tří úrovní podle vnímání zákazníka (viz Obr. č. 2). Každá z těchto úrovní zvyšuje hodnotu pro zákazníka.

Základní produkt je nejnižší úroveň a jádrem celého produktu. Říká nám, co je vlastně předmětem koupě a řeší zákaznickovy základní potřeby. **Vlastní produkt** zahrnuje atributy zajišťující základní přínosy produktu. Jde například o úroveň kvality, funkce výrobku či služby, design, název značky, balení aj. **Rozšiřující produkt** nabízí doplňkové služby a přínosy např. dodání, instalaci, záruku, aj. Pro vývoj výrobku nebo služby je důležité, aby marketéři nejen zjistili zákaznickovy potřeby a našli vlastní produkt, ale měli by také nalézt způsoby, jak jej rozšířit, neboť konkurenční boj se odehrává většinou právě na úrovni rozšiřování produktu. Samotné jádro představuje cca

80% nákladů firmy, ale jen 20% vlivu na zákazníky, kdežto u zbývající části výrobku (tzv. "slupky") je to právě naopak. (Kotler a kol., 2007; Jakubíková, 2008)

Obr. č. 2: Tři úrovně produktu



Zdroj: Kotler a kol., 2007, s. 616

4.1.1 Služby společnosti CC

Protože se zabýváme poradenskou společností, patří mezi produkty firmy zejména služby.

Služby jsou nehmotným statkem, který zahrnuje aktivity, výhody i uspokojení, která jsou na prodej. Zákazníkovi nepřinášejí žádné vlastnictví. Služba může i nemusí být spojena s fyzickým produktem. (Kotler a kol., 2007)

Jak již bylo zmíněno, společnost CC má velmi široké portfolio. Firma provádí **analýzy, audity**, poskytuje **poradenství** a pořádá **odborná školení a vzdělávací semináře** v těchto oblastech:

- **Strategické řízení** - tvorba strategie a koučování při tvorbě strategie, pomoc při tvorbě vize a poslání, při definici strategických cílů, zavedení systému řízení a měření výkonnosti, dopadová analýza, sestavení plánu realizace včetně finančního plánu;

- **Informační management** - informační audit na manažerské úrovni, podpora při vytváření informační strategie, návrh informační architektury organizace na konceptuální úrovni;
- **Procesní řízení** - procesní audit, metodika procesní analýzy, analýza a restrukturalizace procesů, využívání principů projektového řízení, finanční kontroly procesů, tvorba mapy procesů;
- **Organizační poradenství** - tvorba vnitřních směrnic a organizačního řádu, tvorba kompetenčního modelu;
- **Řízení změn a rizik** - podpora zavádění změn, definování slabých a silných míst organizace při zavádění změn, identifikace možných rizik změn, vytvoření komunikačního plánu změn; hodnocení rizik ekologické újmy;
- **Řízení dotačních projektů** - vytvoření a kompletní zpracování žádosti o dotaci v rámci operačních programů Integrovaný operační program a Lidské zdroje a zaměstnanost, zpracování studie proveditelnosti, komplexní řízení a administrace projektu;
- **Řízení projektů** - metodika řízení projektů, zavádění principů projektového řízení, dopadové analýzy;
- **Řízení služeb** - vytvoření Katalogu služeb;
- **Řízení kvality** - audit kvality dle normy ISO 9001; posouzení dle rámce EFQM pro uplatňování metod jakosti organizace, nebo dle nástroje pro řízení kvality ve veřejné správě CAF;
- **Řízení lidských zdrojů** - analýza kompetencí, popis pracovních náplní, tvorba kompetenčního modelu.

Pro svou poradenskou činnost využívá CC **metodický rámec CorSet Framework**, za jehož vytvořením stála samotná firma. Základem této metodiky je 5 knih, z nichž každá se zaměřuje na nějakou oblast řízení. Kniha 1 se zaměřuje na procesy v organizaci, Kniha 2 na katalog služeb a nastavení klíčových indikátorů výkonnosti, Kniha 3 na metody řízení v organizaci, Kniha 4 na analýzu dopadů a Kniha 5 se zabývá informační architekturou.

Základní produkt - potřeba organizace vyřešit nějaký problém; poradit v oblastech, ve kterých nemá dostatečné informace.

Vlastní produkt - vysoká kvalita poskytované služby, na které si CC zakládá; design, který se týká jednotné firemní kultury u výstupních dokumentů (logo, jednotné barvy, příložené CD, atd.), značka.

Rozšířený produkt - dojíždění za zákazníkem, spolupráce i po dokončení projektu aj.

4.1.2 Produkt společnosti CC

Do portfolia firmy lze zařadit i jeden "fyzický" produkt a tím je **softwarový evidenční nástroj Efesso**. Tento nástroj slouží k usnadnění řízení služeb, procesů a činností v organizaci. Má vyplňovat prázdný prostor ve stávajícím softwaru dané organizace. Výhodou tohoto softwaru je integrace s klíčovými aplikacemi, zejména s personálními systémy. Tato aplikace umí se stávajícím softwarem propojit směrnice, vnitřní předpisy a platné právní předpisy a normy. Díky tomuto propojení může organizace lépe reagovat na případné legislativní a organizační změny. Efesso je nástrojem pro dlouhodobé plánování a pro zvýšení dostupnosti a kvality poskytovaných služeb. Tento nástroj CC prodává buď samostatně, nebo ho využívá k poskytování komplexních služeb. Lze jej nainstalovat buď jako hostingovou aplikaci na server CC, kdy jde o pronájem, nebo si organizace zakoupí vlastní licenci, avšak musí mít vlastní infrastrukturu (server), na kterém bude software provozovat. Při zakoupení vlastní licence si může zákazník vybrat ze dvou variant - Efesso Standalone nebo Efesso Enterprise. Standalone umožňuje organizaci vytvářet vlastní evidence a aplikace, ale neumožňuje integrace s ostatními aplikacemi. U Enterprise tato možnost je. Efesso má vlastní internetové stránky (www.efesso.cz), kde nabízí řešení pro firmy, veřejnou správu i individuální řešení.

V rámci analytických a konzultačních služeb nabízí firma již **hotová řešení**, kdy je využíváno softwaru Effeso:

- **Lokální registr práv a povinností** - využívá se při potřebě zákazníka vyřešit návaznosti na registr práv a povinností, propojuje správu dat z RPP na evidence úřadu.
- **Katalog služeb** - umožňuje jednoduše popsat portfolio poskytovaných služeb, je zde možno evidovat popis služeb pro zákazníky, pro potřeby řízení organizace či pro potřeby sledování kvality a výkonnosti.

- **Kompetenční model** - slouží pro přehledné zobrazení odpovědnosti jednotlivých zaměstnanců nebo organizačních jednotek, přiřazení dovedností a požadavků na každého zaměstnance, dlouhodobý rozvoj kompetencí pracovníků a měření jejich výkonnosti.
- **Katalog rizik** - slouží k přehledné evidenci všech identifikovatelných rizik, možnost přiřazení jednotlivých zaměstnanců k rizikům, vazba na organizační strukturu, možnost propojení s Katalogem služeb.
- **Mapa procesů** - umožňuje zobrazení všech procesů v organizaci, přiřazení zodpovědnosti zaměstnanců k procesům, měření výkonnosti procesů, vazba na evidenci organizační struktury a na vnitřní předpisy, integrace s Katalogem služeb.
- **Řešení pro výpočet prostorové optimalizace** - využití geografického informačního systému pro optimalizaci rozmístění středisek poskytování služeb veřejného i soukromého sektoru.

Základní produkt - potřeba zákazníka sdílet a zálohovat data (potřeba evidenčního softwaru).

Vlastní produkt - bezpečnost sdílených dat, intuitivní přístup, program je technologicky nenáročný (zákazník potřebuje pouze internetové připojení), možnost integrace na klíčové aplikace organizace.

Rozšířený produkt - řešení na míru, instalace, možnost dodání na úvěr, servis a zasílání aktualizací.

4.2 Cena

Z marketingového hlediska cena dotváří charakter produktu a je obecně nejpružnější složkou marketingového mixu. Cena je **vyjádřením hodnoty produktu** a odráží se v ní jak zájmy prodávajících, tak kupujících. Pro firmu je klíčovým prvkem, neboť právě cena je jediným nástrojem marketingového mixu, který tvoří zisk. Ceny jsou většinou kontrolovány třemi subjekty: trhem - z hlediska konkurence, firmou - u produktů od konkurence odlišitelných a jedinečných, a státem - týká se veřejných výdajů, daní, chodu státních podniků a organizací, cen energií, nájemného atd. (Jakubíková, 2008)

4.2.1 Stanovení ceny

Metoda stanovení ceny dle Světlíka (2005) závisí na záměrech podniku, jeho krátkodobých a dlouhodobých cílech a na podmínkách, ve kterých se podnik nachází. Těchto **metod** je hned několik:

- nákladově orientovaná metoda,
- tvorba ceny stanovená podle konkurence,
- tvorba ceny stanovená podle hodnoty vnímané zákazníkem,
- poptávkově orientovaná metoda,
- cena stanovená na základě výběrového řízení,
- smluvní cena.

V případě služeb je u CC cena stanovena za počet hodin poskytnutí konzultanta, který pracuje na určitém projektu. Jde defakto o "**pronájem konzultanta**" po dobu trvání projektu. Do této ceny se zahrnují náklady na vybavení kanceláře vč. IT vybavení, náklady na telefon, náklady na dopravu (pohonné hmoty, amortizace), mzda účetní, náklady na obchodní činnost, náklady na odbornou kvalifikaci, mzda konzultanta a marže firmy. V případě prodeje evidenčního nástroje Efesso se k předchozím nákladům dále započítávají náklady na licenci, implementaci a integraci se systémem zákazníka. CC své zakázky většinou získává na základě výběrového řízení. Veřejná správa je povinna před zahájením výběrového řízení sdělit, co je jejich hodnotícím kritériem - zda jim jde spíše o nejnižší nabídkovou cenu nebo o vyšší kvalitu poskytované služby (samozřejmě za vyšší cenu). Podle tohoto kritéria se pak upravuje výše marže. Firma tedy využívá kombinace dvou metod - nákladově orientovanou metodu stanovení ceny a cenu stanovenou na základě výběrového řízení.

4.2.2 Platební podmínky

Úhrada za služby je zpravidla prováděna na **fakturu** se splatností 14 dní. Mnohdy je však splatnost definována již ve výběrovém řízení - v obchodních podmínkách nebo v návrhu smlouvy. Pak je splatnost delší, obvykle 30 dní, někdy ale i 60 dní. U Efessa je při zakoupení plné verze možnost nákupu na splátky.

4.3 Distribuce

Další velmi důležitou složkou marketingového mixu je distribuce. Tu lze z marketingového hlediska rozdělit na přímou a nepřímou. **Přímá distribuce** znamená, že se na trhu prodávající přímo setkává s konečným spotřebitelem, kdežto u **nepřímé distribuce** prochází zboží či služba ke konečnému spotřebiteli přes zprostředkovatele (může jich být i několik). U služeb však většinou nelze hovořit o fyzické distribuci ani o žádném skladování. Distribuční cesta vlastně nemusí vůbec existovat, protože výroba i spotřeba služby se mohou uskutečňovat ve stejnou dobu. Místo realizace služby pak závisí na vztahu poskytovatele a zákazníka - buď zákazník přijde k poskytovateli, nebo poskytovatel k zákazníkovi a nebo se služba uskutečňuje neosobním způsobem tzn. na dálku. (Boučková a kol., 2003) V případě CC se jedná o **přímou distribuci**, kdy **služba přichází za zákazníkem**. CC má sice dvě kanceláře (Plzeň, Praha), avšak vzhledem k charakteru poskytované služby za svými klienty většinou dojíždí. U zákazníka analyzují jeho současnou situaci a problém, který chce vyřešit a následně stanoví termín dokončení projektu a na řešení problému začnou pracovat. U samotného produktu Efesso je využíváno i **neosobní distribuce**, kdy se software nahraje přímo na server zákazníka nebo se klientovi zašle instalační CD. U hostingové aplikace se do budoucna plánuje vybudování e-shopu na současných internetových stránkách produktu, kde je pro případ zájmu zatím pouze kontaktní formulář.

4.4 Marketingová komunikace

Marketingová komunikace ve své podstatě vychází ze základního komunikačního modelu a firma ji využívá k informování, přesvědčování a ovlivňování nejen spotřebitelů, ale i široké veřejnosti. Smyslem této komunikace je jasné sdělení, jehož úkolem je vzbuzení zájmu o organizaci a její produkty u nových zákazníků, upevnění vztahů s těmi stávajícími a ovlivnění jejich nákupního chování.

Marketingová komunikace může mít dvě formy - osobní a neosobní. Obě z těchto forem komunikace mají své výhody i nevýhody, na které je třeba brát zřetel při vytváření komunikačního mixu. U **neosobní (masové) komunikace** je velkou výhodou předání informací relativně velkému počtu současných i potenciálních zákazníků ve stejný okamžik. Snižují se tak náklady na propagaci na jednu oslovenou osobu. Nevýhodou jsou však vysoké vstupní náklady, nulový osobní kontakt se zákazníkem, pomalá zpětná

vazba a nemožnost individuálního přístupu. Řadíme sem zejména reklamu a podporu prodeje. **Osobní komunikace** se odehrává mezi menším počtem lidí a výhodou je zejména fyzický kontakt, který většinou vede ke zpětné vazbě. Nevýhodou jsou vysoké náklady na jednu oslovenou osobu a časová náročnost. Jde zejména o osobní prodej. (Boučková a kol., 2003)

Existuje několik složek marketingového komunikačního mixu, které tvoří určitou funkci a vzájemně se doplňují. Ne vždy je však nutné pro oslovení cílové skupiny využívat všech těchto složek. Jedná se o (Jakubíková, 2008):

- reklamu,
- podporu prodeje,
- PR (public relations),
- osobní prodej,
- přímý marketing,
- ústně šířená pověst.

4.4.1 Komunikační cíle společnosti

Komunikačním cílem CC je především zvýšení povědomí o společnosti a přilákání nových zákazníků, nejen z řad veřejné správy, ale do budoucna i ze soukromého sektoru. Marketingovou komunikací cílenou na soukromý sektor se však firma doposud zabývala pouze minimálně.

CC vystupuje na trhu pod dvěma značkami. Tou první je značka společnosti reprezentovaná logem, které se skládá z názvu organizace a grafického znázornění jakéhosi procesu, který se odehrává při poskytování služeb. Tento proces je znázorněn dvěma proti sobě otočenými písmeny C. Logo CC splňuje základní předpoklady - je jedinečné, nenáročné a dobře zapamatovatelné. Samotný produkt Efesso pak vystupuje pod samostatnou značkou, která se skládá z názvu produktu a jakýchsi paprsků, které tento název obestupují a zřejmě mají představovat mnoho možností řešení.

Obr. č. 3: Logo CC



Zdroj: www.cortis.cz, 2013

Obr. č. 4: Logo produktu Efesso



www.efesso.cz, 2013

Marketingová komunikace ve firmě má ucelený charakter. Pro jednotnou firemní kulturu výstupních dokumentů se používají jednotné barvy, kterým dominuje zejména modrá, černá, bílá a šedá a jednotný font. Všechny dokumenty také vždy obsahují logo firmy a kontaktní údaje.

4.4.2 Využívaná média

Firma pro svou marketingovou komunikaci doposud využívala tato média:

- **internet,**
- **tisk** (reklama a články v časopisech),
- **konference a workshopy,**
- firemní **tiskové dokumenty** (vizitky a produktové listy),
- **reklamní předměty,**
- **obchodní schůzky,**
- **word-of-mouth,**
- **sponzoring.**

Internet

Pojem internet je v dnešní době již samozřejmostí pro každého z nás. Proto je vlastní **internetová prezentace** firmy velmi důležitou formou komunikace. CC se prezentuje svými webovými stránkami, které jsou dostupné na www.cortis.cz, kde je vše o službách společnosti (viz Příloha A). Výhodou tohoto média je jeho dobrá dostupnost a rychlá zpětná vazba. Firma své webové stránky používá nejen pro oslovení svých potencionálních zákazníků, ale také jako interní nástroj pro své zaměstnance. U webových stránek by se měla klást velká pozornost jejich grafickému zpracování a celkové přehlednosti. Grafika webových stránek CC odpovídá jednotné firemní kultuře a je vcelku snadné se v nich orientovat. Na hlavní stránce najdeme informace o všech poskytovaných službách, které jsou začleněny do těchto kategorií: poradenské a analytické služby, audit, řešení, dotace, vzdělávání. Nechybí zde informace o firmě, ani automatický vyhledávač. Po pravé straně jsou chronologicky seřazeny aktuality, ve kterých firma informuje o svých dokončených projektech a novinkách. Úplně dole nalezneme logo odborných portálů, které CC podporuje a kompletní seznam nabízených služeb. Na stránkách se také dozvíme vše o odborné kvalifikaci a je zde i záložka pro volné pracovní pozice. Motto CC zní: "Neradíme, ale pomáháme."

Pro svůj produkt Efesso má pak firma samostatné webové stránky (viz Příloha B), kde se o tomto produktu může zákazník dočíst vše potřebné - využití, vlastnosti, odpovědi na nejčastější dotazy aj. Aby si mohl zákazník software před zakoupením vyzkoušet, je zde i možnost získat přístup do demo verze produktu. "Usnadněte si řízení organizace. Zjednodušení máte na dosah ruky." - tak zní internetová prezentace produktu Efesso.

Tisk

Co se týče PR, již několikrát byly publikovány články o CC v **časopisech** určených pro veřejnou správu. Například v roce 2009 byl v ARC Revue otisknut rozsáhlý článek o projektu CC na téma prostorové optimalizace sítě zdravotnické záchranné služby ve Zlínském kraji. V čísle 7-8/2012 Parlamentního časopisu byl článek, ve kterém zástupci Magistrátu města Opavy uvádějí pozitivní zkušenosti s projektem, který realizovala společnost CC v letech 2011-2012. V časopisu Moderní obec č. 3/2012 byl článek o úspěšné aplikaci nástroje Efesso v úřadu Nového Města na Moravě. Dále byl v časopise Veřejná správa č. 7/2012 publikován článek o studii dopadů zákona o základních registrech na územní samosprávu, kterou společnost CC zpracovala pro Ministerstvo vnitra ČR a krajské úřady. Dále se firma CC účastnila projektu Vzdělaný zastupitel, při kterém vznikla publikace Sbírnka případových studií z měst a obcí. CC se na ní podílel svým projektem Katalog služeb Magistrátu města Zlína. CC je také zastoupen svým projektem Procesní analýza a komunikační strategie v ročence 11 nejzajímavějších a neúspěšnějších projektů elektronizace veřejné správy ČR - The BEST 2012. Za tento projekt Statutární město Opava obdrželo zvláštní ocenění. Pro firmu jsou tyto články svědčící o kvalitě výsledných projektů velmi dobrým nástrojem propagace. V některých ze zmíněných publikací již firma několikrát otiskla také svou **reklamu**.

Konference a workshopy

Pro CC je další velmi významnou formou propagace účast na nejrůznějších **konferencích a workshopech** pro veřejnou správu. Firma se každoročně účastní několika konferencí. V roce 2012 se zúčastnila například konference OSEPA (Konference Open Source v evropské veřejné správě), která proběhla v březnu v Jihlavě, dále konference Internet v Telči, která proběhla v srpnu a také konference Sdružení tajemníků městských a obecních úřadů ČR v říjnu v Táboře. V roce 2013 se firma zúčastnila 9. Národní konference kvality ve veřejné správě, která proběhla v Brně v únoru a dále pak 16. ročníku konference ISSS (Internet ve státní správě a

samosprávě) v Hradci Králové v dubnu. Na těchto konferencích zaměstnanci CC nebo spokojení zákazníci prezentují nabízené produkty, většinou pomocí představení úspěšně dokončených projektů.

Tiskové dokumenty a reklamní předměty

Nejen k prezentacím na konferencích využívá CC **tiskových materiálů**, mezi něž lze zařadit vizitky a produktové listy. Tyto produktové listy o velikosti A4 obsahují veškeré informace o nabízeném produktu - důvody pro zakoupení, hlavní přínosy, reference, kontaktní informace atd. (viz Příloha C). Dále firma využívá **reklamních předmětů** s logem firmy, které rozdává jak na konferencích, tak i na různých školeních např. jako odměnu za splnění úkolu. Mezi tyto reklamní předměty patří propisky, bločky, flashdisky, antistresové míčky, mikiny, trička, čepice, batohy, aj.

Obchodní schůzky

Podle Amtowera (2011) je hlavním faktorem úspěšné marketingové komunikace na B2G trhu osobní kontakt. Proto i CC klade velký důraz na osobní kontakt se zákazníkem, ke kterému využívá **obchodních schůzek**. Pokud se potencionální zákazník rozhoduje mezi více firmami, je vhodné si s ním sjednat osobní schůzku a přesvědčit ho o kvalitě, kterou CC nabízí, prodiskutovat s ním možná řešení jeho problému. Velmi často vede osobní schůzka k další spolupráci.

Word-of-mouth

Pro šíření dobrého jména společnosti je také využívána tzv. **WOM** (word-of-mouth) propagace, která se odvíjí od kvality produktu. Kvalitní projekt rovná se spokojený zákazník, který šíří dále své pozitivní zkušenosti s firmou a může tak přilákat další potencionální zákazníky. Tento způsob propagace je nenákladný a v případě CC velmi účinný.

Sponzoring

Co se týče **sponzoringu**, CC dlouhodobě finančně podporuje odborný portál pro business ManagementMania.com. Tento portál by měl propojovat organizace, profesionály, podnikatele, ale i studenty. Od ledna 2013 je zde spuštěna sociální business síť. Dále CC podporuje portál pro řízení služeb Service Management Forum (Service Management Forum).

4.5 Materiální prostředí

"Prostředí představuje spolupůsobení hmotných a nehmotných prvků v místě, kde je služba prováděna a ve kterém spolu jednají organizace služeb a zákazník. Proto zahrnuje každé příslušenství, jež ovlivňuje výkon a komunikaci dané služby." (Vašítková, 2008, s. 171)

Z důvodu nehmotnosti služeb by se tedy společnost měla zabývat i řízením materiálního prostředí. Materiální prostředí je právě to první, s čím se zákazník setká a co v něm pak vyvolává pozitivní či negativní očekávání. Vzhled budovy, zařízení kanceláře, atmosféra, kvalita vybavení, to vše ovlivňuje jeho nálady a chování. Vhodné materiální zázemí je důležité nejen pro zákazníky, ale i pro zaměstnance. Od toho se pak odvíjí jejich výkony. Společnost CC sídlí v budově Plzeňského vědecko-technologického parku v průmyslové zóně na Borských polích. Je sice obtížnější se sem dostat městskou hromadnou dopravou, ale protože zaměstnanci firmy většinou za klienty dojíždí, není to až tak velký problém. Budova je nová a moderní jak zvenku, tak i zevnitř. První s čím se zákazník setká, je recepce. Zde se nahlásí a dále pokračuje do 3. patra, kde sídlí kanceláře CC. Kanceláře působí útulně a jsou díky velkým oknům velmi prosvětlené. Druhou kancelář využívá firma v prostorách HUB Praha na Smíchově. Zde se nachází nejen reprezentativní a velmi moderní kanceláře, ale i bar a kavárna. Toto místo je velmi příjemným prostorem pro setkávání s klienty. Pro firmu je dále klíčové dobré softwarové a hardwarové vybavení a nezbytné jsou také vlastní automobily. CC využívá 7 osobních automobilů značky Škoda a Citroën. Tyto automobily však nejsou opatřeny žádným logem firmy.

4.6 Lidé

Lidé jsou významnou složkou marketingového mixu služeb. Spadají sem všichni lidé, kteří se účastní procesu poskytování služeb tzn. **zaměstnanci a zákazníci**. V tomto procesu většinou dochází k přímému kontaktu zákazníka se zaměstnancem. Zaměstnanci mají přímý vliv na kvalitu poskytované služby. Proto se podnik musí zaměřit zejména na výběr svých zaměstnanců, na jejich vzdělávání a motivování. Vzhledem k tomu, že zákazník je také účastníkem procesu, odvíjí se kvalita služby i od něj. Podnik by měl vymezit určitá pravidla i pro chování svých zákazníků. (Vašítková, 2008). O zákaznících a zaměstnancích CC bude blíže pojednáno v kapitole 5.1.4 a 5.1.5.

4.7 Procesy

Interakce mezi zákazníkem a poskytovatelem služby zahrnuje řadu jednotlivých kroků. Tyto kroky souhrnně označujeme jako proces. Čím více má proces kroků, tím je složitější. Mezi zákazníkem a poskytovatelem dochází v procesu k vzájemným výměnám. Zákazník má určitou představu o službě a o její hodnotě, přichází do styku s personálem poskytovatele, s jeho výrobními prostředky, pomůckami a pracovními postupy, počítá s výdaji za tyto služby. Poskytovatel navrhuje způsob a vlastní poskytování služby sám řídí, podporuje vzájemné ovlivňování se a vzájemné vztahy, snaží se vytvořit loajalitu a snaží se o co nejvyšší výnosnost služby (zisk či opakované poskytování). (Vašítková, 2008)

Dle objektu poskytování služby a míry zapojení hmotných prvků můžeme dle Vašítkové (2008) charakterizovat tři systémy procesů poskytování služeb:

- **masové služby** - nízká osobní interakce, vysoká standardizace, možnost nahrazení pracovní síly automatem (př. bankovní a finanční služby, stravovací služby);
- **zakázkové služby** - vysoká míra přizpůsobivosti potřebám zákazníka, někdy neopakovatelnost, střední míra kontaktu se zákazníkem, některé operace se mohou opakovat (př. služby opraven, montážní služby, některé osobní služby);
- **profesionální služby** - poskytované specialisty, vysoké zapojení poskytovatele i příjemce do procesů, vysoká intenzita práce, obvykle neopakovatelné služby, vysoká kvalifikace poskytovatele (př. právnické služby, zdravotnické služby, poradenské služby).

Pro služby CC je zapotřebí vysoká míra zapojení poskytovatele i příjemce procesu a je zde nutná i vysoká kvalifikace poskytovatelů. Proto tyto služby řadíme mezi **služby profesionální**. Proces plnění zakázky je u CC velmi složitý a většinou i časově náročný (mnohdy i několik let). Pro každou zakázku se zvlášť vypracovává nabídka, součástí které je časový harmonogram, v němž jsou jednotlivé fáze plnění zakázky časově vymezeny. Tento harmonogram je závazný po celou dobu plnění.

Tab. č. 2: Časový harmonogram plnění konkrétní zakázky (v měsících)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Fáze I – návrh metodiky																	
- Ustanovení týmu a Analýza potřeb																	
- Vypracování detailního procesu																	
- Kompletace a sjednocení																	
- Oponentura zadavatele																	
- Finalizace metodiky																	
Fáze II – ověření metodiky																	
- pilotní ověření metodiky																	
- úpravy metodiky																	
- Úpravy metodiky a doporučení																	
Fáze III – Implementace do struktur zákazníka																	
- Aktualizace interních norem																	
- Příprava školicích podkladů a proškolení																	

Zdroj: interní materiály firmy, 2013

5 SITUAČNÍ ANALÝZA

Situační analýza je důležitým krokem před stanovením marketingových strategií. Zabývá se zkoumáním faktorů, které podnik ovlivňují jak kladně, tak záporně. Důležité je rozpoznat, analyzovat a umět využít tyto faktory. Je jich však celá řada a velmi často spolu vzájemně souvisí. Můžeme je rozdělit z hlediska jejich ovlivnitelnosti, a to na mikroprostředí a makroprostředí. (Boučková a kol., 2003)

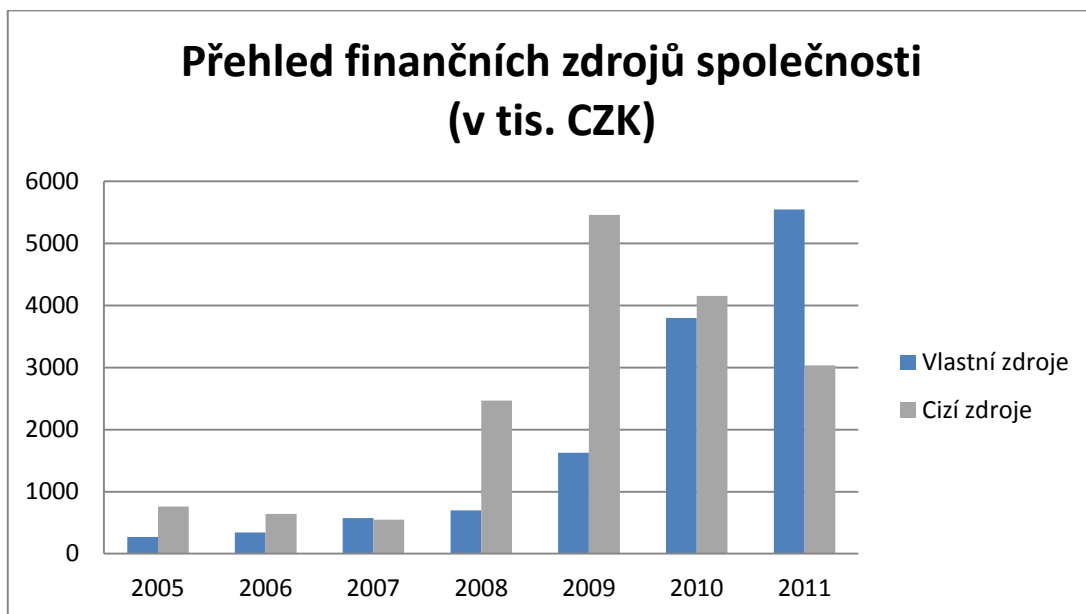
5.1 Analýza mikroprostředí

Mikroprostředí podniku tvoří jeho nejbezprostřednější okolí a podnik samotný je jeho jádrem. Je do jisté míry podnikem ovlivnitelné a kontrolovatelné. Role podniku v mikroprostředí je závislá především na výši zdrojů a schopnostech a možnostech vyvíjet nové výrobky a služby, vyrábět a prodávat s ohledem na potřeby zákazníka. Také je důležité zároveň se rozvíjet. Faktory mikroprostředí jsou využity ke splnění podnikových cílů. Radíme sem zejména zdroje, schopnosti a dovednosti, dodavatele, zákazníky, veřejnost, zaměstnance a konkurenci. (Horáková, 2003)

5.1.1 Zdroje

Protože se zabýváme firmou nevýrobního charakteru, tedy firmou, která poskytuje služby, nejzásadnějšími zdroji jsou bezpochyby lidé. Lidský faktor je důležitý z hlediska zajišťování poskytovaných služeb. Firma si vybírá zejména z řad vysokoškolsky vzdělaných lidí, kteří mají zároveň i praxi z veřejného sektoru. Další velmi důležitou složkou v podniku je hardware a software, který je nezbytný pro provoz. Velkou roli ve firmě také hraje vozový park, neboť konzultanti za svými klienty musí často cestovat. Co se týče financování podniku, z následující tabulky je zřejmé, že firma ve svých začátcích byla financována převážně z cizích zdrojů, zejména pak v době ekonomické recese v roce 2009. Od roku 2010 je patrné zlepšení a v roce 2011 je již firma financována převážně z vlastních zdrojů.

Obr. č. 5: Přehled finančních zdrojů společnosti (v tis. CZK)



Zdroj: vlastní zpracován dle interních materiálů firmy, 2013

5.1.2 Schopnosti a dovednosti

Firma má kvalifikované specialisty v oblasti strategického, finančního, procesního řízení, řízení projektů, řízení změn a informačních a komunikačních technologií. Certifikované konzultanty má ve standardech IPMA, PMI, PRINCE2, ITIL a dalších. Využívají zkušeností z jiných sektorů trhu při řešení problémů veřejné správy. Firma je certifikována v několika oblastech certifikace ISO - Systém řízení jakosti dle ISO 9001, Řízení bezpečnosti informací dle ISO 27000, Řízení bezpečnosti služeb podle ISO 20000 a Řízení projektů dle ISO 10006. V březnu 2013 získali někteří konzultanti také certifikaci Risk Managera podle ISO 31000.

5.1.3 Dodavatelé

Protože se jedná o firmu poskytující zejména služby, nehrají zde dodavatelé až tak velkou roli. Hlavním dodavatelem v oblasti IT je firma Business communication s. r. o., která spravuje veškerý hardware a software ve společnosti. Pokud má CC nedostatečné technologické znalosti v oblasti poskytovaných služeb, využívá tzv. subdodávky od různých firem (z obchodních důvodů však nejsou v práci zmíněny). Hlavním dodavatelem mobilních služeb je firma Vodafone Czech Republic, a. s. Firma EASY ISO, s. r. o. pro CC zajišťuje přípravu na ISO audity. Vedení účetnictví zajišťuje firma FIOS, s. r. o. a servis a údržbu firemních vozidel má na starost firma Martin Bartůněk.

Business communication, s. r. o.

Tato firma se zabývá již 10 let své existence poskytováním služeb v oblasti internetových technologií. Jsou obchodním partnerem silných firem v oblasti IT produktů - Dell, VMware, Microsoft a dalších. S firmou CC spolupracují již 5 let a zajišťují pro ni kompletní správu počítačové sítě, serveru, koncových stanic, webhosting a správu domén. (Business Communication, s. r. o., 2013)

Vodafone Czech Republic, a. s.

Firma Vodafone Czech Republic, a. s. je jedním z poskytovatelů mobilních služeb v ČR a co se týče počtu zákazníků, má zhruba třetinové zastoupení (3,3 mil.). Na trhu je od roku 2000 a je vlastněna skupinou Vodafone Group Plc., která působí ve 30 zemích světa. CC využívá jejich služby od podzimu 2011 a to zejména kvůli nízkým cenám a výhodným tarifům. (Vodafone Czech Republic, a. s., 2013)

EASY ISO, s. r. o.

Tato společnost vznikla v roce 2006 a zabývá se zaváděním systémů ISO do firem, oborovým poradenstvím v oblasti automobilového průmyslu, stavebnictví, zdravotnictví a potravinářství; a dále podnikovým poradenstvím - efektivní řízení, obchodní dovednosti, marketing. Firmě CC dopomáhají k získání certifikací ISO. Spolupracují již 6 let. (Easy iso, s. r. o., 2013)

FIOS, s. r. o.

Tato firma se již od roku 1992 zabývá finančním, účetním, daňovým a organizačním poradenstvím. Pro firmu CC zajišťuje kompletní vedení účetnictví včetně mzdové agendy. Spolupracují již 6 let. (FIOS, s. r. o., 2013)

5.1.4 Zákazníci

Zákazníky CC nejsou koncoví spotřebitelé, ale je to zejména veřejná správa na všech jejích úrovních:

- **územní veřejná správa** - kraje (konkrétně především Kraj Vysočina, Zlínský kraj, Plzeňský kraj a Středočeský kraj), obce III. typu (konkrétně Statutární město Plzeň, Statutární město Zlín, Statutární město Opava, město Strakonice aj.), další obce;
- **centrální veřejná správa** - ministerstva (konkrétně Ministerstvo vnitra ČR, Ministerstvo pro místní rozvoj, Ministerstvo financí aj.).

Své zakázky CC získává na základě výběrového řízení. Zákazníci (veřejná správa) si své dodavatele (u veřejných zakázek s předpokládanou hodnotou nad určitý finanční limit) vybírají na základě zadávacího řízení, které se řídí zákonem č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů. Dodavatel musí v rámci zadávacího řízení doložit splnění kvalifikace pro plnění zakázky. Základním hodnotícím kritériem pro zadání veřejné zakázky je ekonomická výhodnost nabídky nebo nejnižší nabídková cena. (Zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů)

CC v současné době nemá žádné zákazníky ze soukromého sektoru. **Soukromý sektor** je však potencionálním segmentem, který by firma chtěla oslovit. S ohledem na téměř osmiletou historii působení ve VS by bylo vhodné zaměřit se na firmy s vazbou na státní správu např. společnosti z oblasti průmyslu. Je zde možné opřít se o zkušenosti z oblasti státní správy.

Mezi **potřeby stávajícího i budoucího segmentu**, které CC může komplexně uspokojit patří:

- změna či zavedení kvalitního informačního systému,
- zlepšení fungování organizace,
- zlepšení procesů v organizaci,
- pomoc při získávání finančních prostředků (dotací),
- vzdělání a zvýšení znalostí v oblasti managementu,
- zvýšení výkonnosti organizace,
- zavedení nebo zlepšení řízení projektů,
- zlepšení organizačního modelu,
- pomoc při tvorbě strategie,
- pomoc při realizaci změn v organizaci aj.

5.1.5 Veřejnost

CC velmi aktivně udržuje vztahy s veřejností. Jak již bylo řečeno, firma spolupracuje s několika univerzitami, jimiž jsou Západočeská univerzita v Plzni, Vysoká škola ekonomická v Praze a Unicorn College. Studentům těchto univerzit nabízí odborné stáže či možnost spolupráce na různých projektech. Této spolupráce si firma velice váží, neboť poskytuje zpětnou vazbu a je přínosem pro obě strany. Dále je firma členem

asociace pro poradenství IMC CR, což je instituce, která zastřešuje aktivity asociace manažerských poradců a poradenských firem. V ČR tato asociace reprezentuje mezinárodní radu ICMCI (The International Council of Management Consulting Institutes) a je grantem mezinárodně uznávaného certifikátu CMC (Certified Management Consultant), standardů EU a ISO norem v oblasti manažerského poradenství. (IMC CR, 2013) Firma dále nejen finančně podporuje dva odborné portály - ManagementMania.com a SeMaForum.

5.1.6 Zaměstnanci

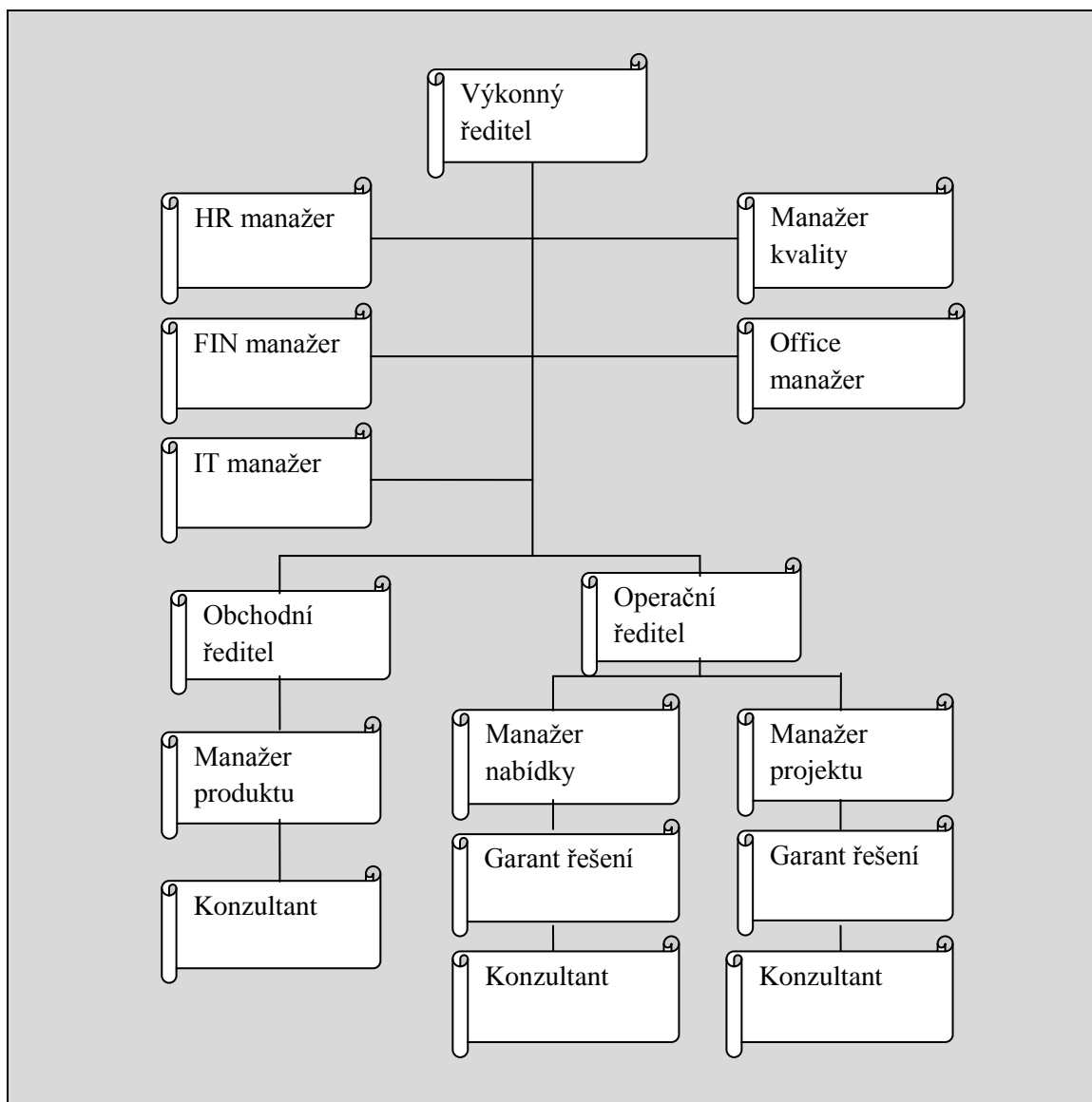
Zaměstnanci v této firmě tvoří základ úspěšného podnikání, neboť pouze na nich je závislá kvalita poskytovaných služeb. Jejich jednání se zákazníky a navrhovaná řešení jsou vizitkou celé společnosti. Proto na tuto oblast klade firma velmi vysoké nároky. Své zaměstnance vybírá z řad vysokoškolsky vzdělaných lidí se zkušenostmi z významných poradenských firem a znalostmi z prostředí veřejné správy. V současné době má CC 14 zaměstnanců (6 žen, 8 mužů). Tito zaměstnanci jsou pravidelně proškolení, zejména v oblastech stále se rozvíjejících technologií a metod řízení. Péči o personální rozvoj a zvyšování kvalifikace zaměstnanců CC přispívá nejen ke zvyšování znalostního potenciálu firmy, ale kladně ovlivňuje motivaci zaměstnanců, jejich spokojenost a loajálnost. Výhodou je, že má CC jasně definované kompetence jednotlivých pracovníků:

- **Výkonný ředitel** - náplní práce je řízení společnosti, obchodní činnost, plánování, marketing; je členem vrcholového vedení;
- **HR manažer** - náplní práce je nábor nových pracovníků a jejich vzdělávání a výcvik;
- **FIN manažer** - náplní práce je finanční plánování;
- **IT manažer** - má zodpovědnost za bezproblémový provoz IT, technickou bezpečnost a disaster recovery, za přípravu a údržbu plánu rozvoje IT; má oprávnění schvalovat výdaje na IT pro běžné operativní výdaje do stanoveného fin. limitu; má právo nařizovat/zakazovat používání HW a SW, konfigurace a postupy; má právo řídit dodavatele IT služeb v rozsahu uzavřených rámcových dohod do finančního limitu;
- **Office manažer** - zpracovává podklady pro účetnictví a mzdy, jedná s účetní firmou, asistuje;

- **Manažer kvality** - zodpovídá za to, že procesy potřebné pro systém managementu kvality jsou vytvářeny, uplatňovány a dodržovány; předkládá zprávy řediteli o dosažené výkonnosti systému managementu kvality a o jakékoliv potřebě jeho zlepšování; podporuje vědomí závažnosti požadavků zákazníka v celé organizaci; provádí školení zaměstnanců v oblasti systému managementu kvality; provádí analýzu údajů; vytváří Zprávu z analýzy dat a předkládá ji vedení; moderuje ISO poradou; vytváří a distribuuje Zápis z ISO porady; eviduje neshody, opatření k nápravě a preventivní opatření; zajišťuje kontakt s poradenskou a certifikační společností; podporuje důležitost systému managementu kvality v organizaci;
- **Obchodní ředitel** - náplní práce je získávání zákazníků, akviziční činnost, marketing; je členem vrcholového vedení;
- **Operační ředitel** - náplní práce je řízení portfolia projektů, řízení zdrojů, získávání zákazníků; je členem vrcholového vedení;
- **Manažer produktu** - náplní práce je zajištění obchodní činnosti a podpora marketingu; má zodpovědnost za vývoj a správu daného produktu;
- **Manažer nabídky** - je zodpovědný za odevzdání nabídky včas a v příslušné kvalitě, za zpracování kalkulace nabídky a její projednání se všemi zúčastněnými (internisty a případnými dodavateli), za komplexní vytvoření nabídky, za soulad nabídky se zákonem o zadávání veřejných zakázek;
- **Manažer projektu** - je zodpovědný za řádné a včasné dodání projektu zákazníkovi, za řízení projektu, dodržení kalkulovaného rozpočtu projektu, provádí kontrolu v rámci projektu; na začátku projektu je zodpovědný za vytvoření plánu projektu, který zahrnuje plán kvality; provádí vyhodnocení projektu pro jeho dokončení; vytváří zprávy o průběhu projektu; je zodpovědný za komunikaci se zákazníkem;
- **Garant řešení** - náplní práce je poskytování odborných služeb a odborně technická podpora daného projektu;
- **Konzultant** - jeho povinností je pracovat dle pokynů vedoucího projektu, udržovat Resources plan v souladu s prioritami pracovní náplně, při práci na projektu je zodpovědný za dodržení svého plánovaného rozsahu práce v souladu s rozsahem kalkulace projektu, je zodpovědný za plánování své práce v souladu s projektovými a obchodními potřebami firmy a osobním plánem rozvoje.

Následující obrázek by měl ujasnit vazby mezi pracovními pozicemi ve firmě. Jeden zaměstnanec zde může zastávat více pozic, proto se počet funkcí nerovná počtu pracovníků.

Obr. č. 6: Vazby mezi pracovními pozicemi CC



Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů firmy, 2013

5.1.7 Konkurence

Má-li být firma úspěšná, musí velmi dobře znát svou konkurenci a snažit se být pro své potenciální zákazníky tou nejlepší volbou. Tento faktor lze velmi dobře ovlivňovat vhodnými marketingovými strategiemi, které firmě přinesou jisté konkurenční výhody. Konkurenční prostředí je pro podnik velmi důležité z hlediska snižování nákladů, inovací a zdokonalování produktů a služeb, které následně firmě dopomohou ke

zvyšování obratu. (Boučková a kol., 2003) CC, jakožto konzultační společnost působící na území celé ČR, se na trhu potýká s velkým množstvím významných konkurentů, mezi něž lze zařadit mimo jiné firmy jako IBM, PricewaterhouseCoopers, Ernst&Young, Accenture atd. Vezmeme-li však v úvahu firmy, s kterými se CC přímo střetává při soutěžích o veřejnou zakázku, za přímé konkurenty označíme následující společnosti. Tyto společnosti většinou konkurují zejména svou vysokou kvalitou poskytovaných služeb. O síle jednotlivých konkurentů svědčí následující tabulka, která byla vytvořena na základě účetních výkazů jednotlivých firem za rok 2011.

Tab. č. 3: Přímí konkurenti CC

Název společnosti	Obrat (v mil. CZK) za rok 2011	Celková aktiva (v mil. CZK) za rok 2011
Deloitte Advisory, s. r. o.	1 209,413	520,516
KPMG Česká republika, s. r. o.	988,269	721,668
Equica, a. s.	28,611	14,590
Eunice, a. s.	7,581	6,692
CORTIS Consulting, s. r. o.	23,292	8,596

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Deloitte Advisory, s. r. o.

Firma Deloitte je celosvětově známá konzultační společnost, která má pobočky v celé Střední Evropě. Členské firmy společnosti Deloitte v České republice působí od roku 1990 a jejich pobočky se nachází v Praze, Brně a Ostravě. V současné době čítají přes 600 zaměstnanců. Firma nabízí širokou škálu poskytovaných služeb. Do jejich portfolia patří řízení podnikových rizik, ICT poradenství, audity, daňové poradenství, právní poradenství, finanční poradenství, správa a řízení společností a outsourcing podnikových procesů. Firmě CC konkurují zejména v oblasti řízení rizik, řízení projektů a v oblasti ICT poradenství. Skupina Deloitte byla již podruhé v roce 2012 z hlediska celkových tržeb a nabízených služeb označena společností Kennedy za lídra trhu (z globálního hlediska). Známa značka "Deloitte" přináší firmě velkou konkurenční výhodu. Zákazníky je soukromý i veřejný sektor. (Deloitte, s. r. o., 2013)

KPMG Česká republika, s. r. o.

KPMG patří mezi velkou globální společnost, která od roku 1990 působí i na území ČR. Pobočky KPMG Česká republika jsou v Praze, Brně, Českých Budějovicích, Liberci a Ostravě a celkem čítají 620 zaměstnanců. Firma se zabývá službami v oblasti auditu, daní, práva a poradenství a také nabízí služby vedení účetnictví a mzdové agendy.

Svými službami konkurují CC zejména v oblasti auditu, finančního řízení a poradenství v oblasti informačních technologií. Firma také pořádá semináře a školení a vydává odborný magazín pro top management Horizonty. Jejich zákazníky je jak soukromý, tak veřejný sektor. (KPMG Česká republika, s. r. o., 2013)

Equica, a. s.

Jde o ryze českou poradenskou společnost s 15 zaměstnanci, která působí na trhu od roku 2001 a specializuje se zejména na projektové a procesní řízení v oblasti informačních a komunikačních technologií a na řízení kvality. Zajišťují také atestace informačních systémů veřejné správy. Dále zajišťují služby v oblasti dotačního a grantového poradenství, čímž také výrazně konkurují CC. Další velkou konkurenční výhodou společnosti je, že mají vyvinutou vlastní metodiku řízení projektů tzv. EPMS (Equilibrium - Project Management Solutions) a dále jsou držitelem prověrky NBÚ pro stupeň Tajné a věnují se také stále se rozvíjející oblasti Total Quality Managementu. Mezi jejich zákazníky patří oblast centrální státní správy, místní a lokální samosprávy a velké domácí i nadnárodní společnosti. Firma má na svých webových stránkách velké množství kladných referencí od významných klientů z veřejného i soukromého sektoru. (Equica, a. s., 2013)

Eunice, a. s.

Tato česká firma se 6 zaměstnanci vznikla v roce 2003 jako konzultační a poradenská společnost. Zabývá se procesním, strategickým a projektovým řízením, dotačním poradenstvím, poradenstvím v oblasti ICT a také provádí finanční poradenství a zpracovává ekonomické analýzy. Mezi zákazníky této firmy patří veřejná správa, neziskové organizace i podniky. Stejně jako CC využívají pro svou činnost od roku 2011 metodického rámce CorSet Framework. (Eunice, a. s., 2013)

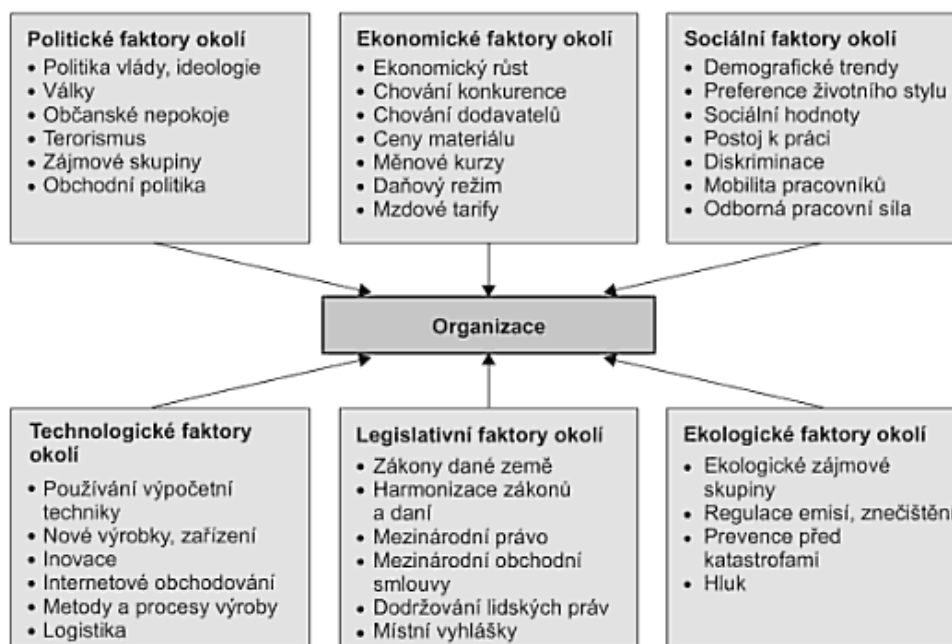
5.2 Analýza makroprostředí

Makroprostředím rozumíme širší okolí podniku, které nelze ovlivnit ani kontrolovat, ale podnik by se měl v těchto faktorech orientovat, neboť znamenají nejen příležitosti, ale i hrozby. Pro zkoumání makroprostředí lze velmi dobře využít tzv. **PESTLE analýzu** (někdy pouze PEST či SLEPTE analýzu), jejíž název je odvozen z počátečních písmen anglických slov :

- political (politické),
- economic (ekonomické),
- social (sociální),
- technological/technical (technologické),
- legislative (legislativní),
- ecological factors (ekologické faktory).

Tato analýza zahrnuje širokou škálu vlivů, které na organizaci působí z vnějšku. (Mallya, 2007) V následujícím obrázku jsou faktory přehledně znázorněny v jednoduché struktuře.

Obr. č. 7: PESTLE analýza



Zdroj: Dědina, Odcházet, 2007, s. 25

5.2.1 Politické faktory

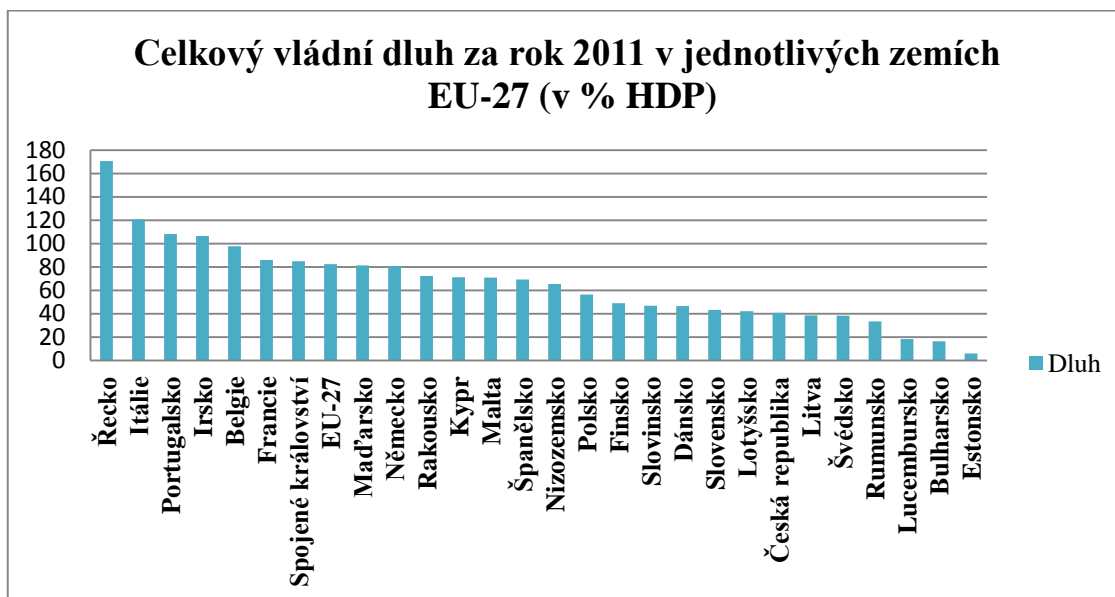
Politické prostředí v České republice se dá považovat za mírně nestabilní. V ČR funguje volební systém tzv. poměrného zastoupení a stále vznikají nové strany, avšak od poloviny devadesátých let nevznikají dostatečně konzistentní většinové vlády. Spolu s Itálií je Česká republika v Evropě zařazena mezi země s nejkratší průměrnou udržitelností vlády. Situace v Evropské unii, jíž je ČR součástí od května 2004, je také vcelku nestabilní. Hlavní příčinou je dluhová krize v eurozóně, která se šíří od roku

2009. Její příčinou je vysoký veřejný dluh v některých částech eurozóny (Řecko, Portugalsko, ...), předem špatně definovaný institucionální rámec (neexistuje institut pro vystoupení zemí z EMU), porušování pravidel v členských zemích a zlehčování problémů. V důsledku krize lidé začínají na EU pohlížet negativně a s nedůvěrou. (Centrum EP, 2013) Mezi služby CC lze mimo jiné zařadit i řízení dotačních projektů, které jsou financovány z EU a některé z projektů společnosti jsou také dotovány z fondů EU. **Současná situace v Evropě** by se tedy firmy mohla výrazně dotknout. Co se týče daňové politiky, **daňový systém v ČR** může velmi výrazně ovlivnit poptávku po službách CC, neboť veřejný sektor získává peníze z kapes daňových poplatníků. Čím více se tedy vybere na daních, tím více peněz mohou orgány veřejné správy investovat a to pro CC může představovat více zakázek.

5.2.2 Ekonomické faktory

Česká republika je konkurenceschopnou ekonomikou a mimo jiné také malou tranzitní ekonomikou závislou na exportu. Co se týká hospodářského vývoje, je ČR nyní v recesi. Podle predikce Ministerstva financí se však počítá v roce 2013 s růstem HDP o +1%. (Centrum EP, 2013) Pozitivní skutečností však není vysoký podíl veřejného dluhu k HDP 40,8% v roce 2011. I přes vysoké zadlužení byla ČR v roce 2011 v porovnání s ostatními zeměmi EU na vcelku uspokojivém 7. místě (viz. Obr. č. 10). (ČSÚ, 2013a) Jak vyplývá z tiskové zprávy MSPV, míra registrované nezaměstnanosti meziročně vzrostla o 0,8% a v prosinci 2012 dosáhla 9,4%, tzn. 545 311 nezaměstnaných. (Tisková zpráva MPSV, 2013) CC však zatím nebyla nucena propouštět své zaměstnance. Průměrná meziroční míra inflace za rok 2012 je 3,3%. Oproti minulým třem letem tedy došlo k výraznému nárůstu. (ČSÚ, 2013b) I když nominální průměrná mzda vzrostla o 1,4%, reálná mzda klesla díky zvyšující se inflaci o -1,8%. (ČSÚ, 2013c) To samozřejmě negativně ovlivňuje **koupěschopnou poptávku**.

Obr. č. 8: Celkový vládní dluh za rok 2011 v jednotlivých zemích EU-27 (v % HDP)



Zdroj: vlastní zpracování dle Eurostatu, 2013

5.2.3 Sociální faktory

V současné době je největším problémem v ČR a v ostatních vyspělých zemích Evropy stárnutí populace. Podle Projekce obyvatelstva ČR v letech 2009 - 2065, kterou zpracoval ČSÚ, se předpokládá, že v roce 2065 budou 1/3 populace tvořit lidé nad 65 let. Tím se samozřejmě výrazně sníží počet obyvatel v produktivním věku a přibude závislých starších osob. Se stárnutím populace jsou spojeny i vyšší nároky na zdravotní a sociální systém. **Dopady na veřejné finance** jsou tak značné. Nezbytným krokem jsou tedy sociálně-ekonomické reformy (např. důchodová reforma či zdravotní reforma). Od roku 1989, kdy došlo k výrazné změně životního stylu obyvatel ČR (nové možnosti pro vzdělávání, cestování aj.) se snížila porodnost, což úzce souvisí právě se zmíněným stárnutím populace. Založení rodiny a vstup do manželství mladí lidé stále oddalují, avšak přihlédneme-li k nákladům na zajištění rodiny, které se neustále zvyšují, není se čemu divit. Co se týká vzdělanosti, zvyšuje se podíl obyvatel s vysokoškolským vzděláním a středoškolským vzděláním s maturitou. (Centrum EP, 2013)

Pro CC by zvyšování vzdělanosti obyvatel ČR mohlo znamenat **příchod nových kvalifikovaných pracovních sil**, což je zárukou kvalitního poskytování služeb.

5.2.4 Technologické faktory

Výzkum a vývoj, jakožto součást vědy a technologií, podporuje ekonomický růst, zaměstnanost, udržitelný rozvoj, zvyšování produktivity a konkurenceschopnost dané země. Proto je důležité tomuto faktoru věnovat velkou pozornost. V České republice výdaje na vědu a výzkum v roce 2011 činily 70 695 mil. Kč, tzn. 1,86% HDP. Z toho se podnikatelské zdroje podílely 46,9% a veřejné zdroje 37% (zbytek zahraniční zdroje). (ČSÚ, 2013d) Věda a výzkum je předpokladem konkurenceschopnosti Evropy. Jednou z priorit Strategie Evropa 2020 (nahrazuje Lisabonskou strategii, jejíž platnost vypršela r. 2010) je *"zlepšení podmínek pro výzkum a vývoj, zejména s cílem zajistit, aby veřejné a soukromé investice v tomto odvětví dosáhly v úhrnu 3 % HDP"*. (Vláda ČR, 2013) ČR má tedy ještě hodně co dohánět.

Společnost CC se na výzkumu a vývoji podílí velmi aktivně - vývoj souboru metodik rámce CorSet, vývoj vlastního softwarového produktu, aj. a na svou výzkumnou činnost již v roce 2008 obdržela dotaci ze strukturálních fondů EU. V souvislosti se Strategií Evropa 2020 je další **možná finanční podpora ze strany EU** velmi pozitivním výhledem do budoucnosti.

Neboť mezi služby CC patří i poradenství v oblasti ICT a informačního managementu, je zajímavým zjištěním, že k 31.12.2011 mělo vnitřní počítačovou síť zřízeno 99% organizačních složek státu, 100% krajských úřadů a 59% obecních úřadů. Informační technologie se ve veřejné správě stávají samozřejmostí, připojení k internetu má téměř 100% VS. Dochází však k rychlému zastarávání technologií, takže poradenství v této oblasti bude stále aktuálním tématem. Důležité je, aby se v této problematice zaměstnanci CC dobře orientovali. (ČSÚ, 2013e)

5.2.5 Legislativní faktory

V ČR je všeobecně velmi nízká důvěra v právo a to především díky jeho komplikované vymahatelnosti, těžké srozumitelnosti a nepředvídatelnosti jeho tvorby. Nicméně každý podnik se musí řídit zákony své země. V ČR je podnikání upraveno zejména obchodním a občanským zákoníkem, zákoníkem práce a daňovými zákony. Také by měly být dodržovány normy a nařízení Evropské unie. CC se v souvislosti s poskytovanými službami musí řídit i dalšími zákony. Jde zejména o **zákon č. 111/2009 Sb.**, o základních registrech, který stanovuje obsah základních registrů, informačního systému základních registrů, informačního systému územní identifikace a zřizuje

Správu základních registrů. Dále **zákon č. 137/2006 Sb.**, o veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů, který je velmi často novelizován. Tento zákon upravuje celý proces zadávání veřejné zakázky. Dále **zákon č. 365/2000 Sb.**, o informačních systémech veřejné správy, který udává práva a povinnosti spojené se zaváděním informačních systémů ve veřejné správě. Pro CC je také důležitý **zákon č. 320/2001 Sb.**, o finanční kontrole ve veřejné správě. Zaměstnanci CC se musí v legislativě velmi dobře orientovat, aby poradenství a navrhovaná řešení byla v souladu se všemi těmito zákony. (Správa základních registrů, 2013; Portál o veřejných zakázkách a koncesích, 2013)

5.2.6 Ekologické faktory

Pojmy ekologie a životní prostředí se do popředí v ČR dostávají až po roce 1990. V tomto roce vzniklo Ministerstvo životního prostředí, které legislativně upravilo tuto problematiku. To mělo velmi pozitivní dopad, zejména v oblasti energetiky a průmyslu, kde nejvíce dochází ke znečišťování ovzduší. (Centrum EP, 2013) Do portfolia firmy spadá i hodnocení rizik ekologické újmy - posouzení stavu rizik a příprava a zpracování zprávy včetně posouzení finančního zajištění. Tato služba musí být prováděna v souladu s **přílohou k Nařízení vlády č. 295/2011 Sb.**, o způsobu hodnocení rizik ekologické újmy a bližších podmínkách finančního zajištění.

I když CC nic nevyrobí a poskytuje pouze služby, které by neměly mít na životní prostředí negativní vliv, ekologie se CC také týká. CC životní prostředí ovlivňuje, a to především spotřebou elektrické energie a také kancelářským odpadem. Do budoucna je dobré elektrickou energií šetřit. S kancelářským odpadem je třeba zacházet dle **zákona č. 185/2001 Sb.**, o odpadech a o změně některých zákonů.

5.3 SWOT analýza

Závěrem každé situační analýzy by měla být provedena tzv. **SWOT analýza**. Úkolem této analýzy je komplexní zhodnocení silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb v podniku. Na základě SWOT jsou pak stanoveny marketingové cíle a strategie. Tato analýza by měla být stručná - může mít podobu jednoduché graficky přehledné matice. Název SWOT je odvozen od počátečních písmen 4 anglických slov:

- **Strengths** (silné stránky) - skutečnosti výhodné pro zákazníky i pro firmu;
- **Weaknesses** (slabé stránky) - skutečnosti, které firma nedělá dobře, nebo které dělá lépe konkurence;
- **Opportunities** (příležitosti) - skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku, lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě větší úspěch;
- **Threats** (hrozby) - skutečnosti, které mohou snížit poptávku a zapříčinit nespokojenost zákazníka. (Jakubíková, 2008; Havlíček, Kašík, 2005)

Tab. č. 4: SWOT analýza CC

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • široké portfolio nabízených služeb • vysoká kvalita služeb • vlastní výzkumná činnost (CorSet, Efesso) • vysoce kvalifikovaní zaměstnanci • členství v asociaci IMC CR • certifikace ISO • spolupráce s univerzitami • neustálá péče o personální rozvoj 	<ul style="list-style-type: none"> • zákazníci jen z oblasti VS • tlak na cenu • marketingová komunikace cílená pouze na VS • pobočky pouze Plzeň, Praha • poměrně krátká doba působení na trhu oproti konkurenci
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • příliv kvalifikovaných pracovních sil • finanční podpora ze strany EU • zvyšování daní (= zvyšování příjmů VS) • zájem ze strany soukromého sektoru • vybudování poboček na více místech ČR 	<ul style="list-style-type: none"> • silná konkurence • legislativní změny • vstup nových konkurentů • ztráta kvalifikovaných zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

5.3.1 Podstrategie SWOT analýzy

Vzájemnými kombinacemi silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb mohou vznikat různé podstrategie vyplývající z této analýzy. (Blažková, 2007)

SO - pomocí silných stránek využít příležitosti

- Spolupráce s univerzitami může představovat příliv kvalifikovaných pracovních sil.
- Díky vlastní výzkumné činnosti je možná další finanční podpora ze strukturálních fondů Evropské unie.

WO - využitím příležitostí překonat slabé stránky

- Zvyšování příjmů veřejného sektoru může znamenat nižší tlak na cenu poskytovaných služeb.

ST - prostřednictvím silných stránek potlačit hrozby

- Pomocí kvalifikované pracovní síly, širokého portfolia nabízených služeb a jejich vysoké kvality potlačit konkurenci.

WT - vyhnout se hrozbám a minimalizovat slabé stránky

- Pomocí vhodné marketingové komunikace oslovit i soukromý sektor a tím se postavit silné konkurenci, která má mnoho svých zákazníků právě ze soukromého sektoru.

6 MARKETINGOVÉ CÍLE A STRATEGIE

Cíle představují skutečnosti, kterých chceme dosáhnout, strategie představují způsoby, jak těchto cílů dosáhnout. Marketingové cíle se mohou týkat těchto alternativ prodeje (Westwood, 1999):

- prodej současných produktů na současných trzích,
- prodej současných produktů na nových trzích,
- prodej nových produktů na současných trzích,
- prodej nových produktů na nových trzích.

Vzhledem ke skutečnostem vyplývajícím z provedené situační analýzy a následné SWOT analýzy, se budou marketingové cíle CC týkat prodeje **současných produktů na současných i na nových trzích**. Hlavní marketingové cíle CC pro nadcházející období zní takto:

- **Do konce roku 2013 získat alespoň 1 zákazníka ze soukromého sektoru.**
- **Do jednoho roku zvýšit tržby o 10%.**

CC nabízí produkty, které jsou vhodné i pro potřeby soukromého sektoru, ale tyto produkty musí také správně komunikovat tak, aby se o nich potencionální zákazníci dozvěděli. Pro splnění stanovených cílů bude využita vhodná **komunikační strategie**, která by měla zvýšit povědomí o firmě, přilákat nové potencionální zákazníky ze soukromého sektoru a přispět tak ke zvýšení tržeb společnosti.

7 AKČNÍ PROGRAMY

Na základě předchozího empirického šetření jsou níže představeny návrhy na zlepšení některých bodů marketingového mixu, které by měly vést k naplnění stanovených cílů. Budou navržena drobná opatření v těchto oblastech: produkt vs. lidé, cena, distribuce a především budou navrženy změny v oblasti marketingové komunikace společnosti, s cílem lépe komunikovat nejen s veřejnou správou, jakožto stávajícím segmentem, ale s cílem oslovit i budoucí potencionální segment, kterým je soukromý sektor. Zde se zaměříme zejména na firmy s vazbou na veřejný sektor - tedy firmy z oblasti průmyslu. Tento krok bude velmi náročný nejen časově, ale i finančně. Firma CC by však ve vlastním zájmu měla být ochotna zainvestovat. Investice vložené do marketingové komunikace se pak mohou mnohonásobně vrátit v podobě tržeb.

7.1 Produkt/Lidé

Silnou stránkou CC je široké produktové portfolio a vysoká kvalita a spolehlivost nabízených služeb. Společnost by i nadále měla dbát na zvyšování kvality, protože jedině tak se může udržet na trhu s konzultačními službami a může tak zvyšovat svoji konkurenční výhodu. Kvalita služeb je však přímo úměrná kvalitě zaměstnanců. Firma by si tedy měla uvědomovat jejich cenu a měla by se i nadále věnovat jejich motivování, vzdělávání a odpovídajícímu ohodnocení. Těmito kroky může společnost předcházet jejich fluktuaci a může tak uspořit vysoké náklady spojené se zaškolením nového zaměstnance. Pro zjištění spokojenosti svých zaměstnanců by bylo vhodné využít krátkého **dotazníku**, který bude sloužit jako zpětná vazba pro management podniku a poskytne cenné informace potřebné pro neustálé zlepšování se. Návrh tohoto dotazníku je součástí Přílohy D.

Aby se firma CC mohla stále zdokonalovat a vylepšovat své služby, je také velmi důležitá zpětná vazba od zákazníků. Proto by bylo vhodné požádat zákazníky o reference k poskytnutým službám, které by pak firma uveřejnila na svých webových stránkách. **Kladné reference** by sloužily nejen jako zpětná vazba pro zaměstnance CC, ale také jako vhodný nástroj marketingové komunikace.

V oblasti poskytování služeb je kladen velký důraz interakci mezi zákazníkem a poskytovatelem služby. Už při výběru vhodné realizační firmy pro určitý projekt může být pro zákazníka klíčové seznámení se s realizátory těchto projektů. Proto by na

internetových stránkách firmy neměla chybět záložka s **profily jednotlivých zaměstnanců** společnosti. Tento profil by obsahoval jméno, příjmení, případně titul dotyčné osoby, její funkci ve společnosti, stručnou zmínku o příslušné kvalifikaci a dosavadní pracovní zkušenosti, případně výčet projektů, na kterých se úspěšně podílela. Neměla by zde chybět ani fotografie. Sympatie mohou hrát velmi významnou roli při výběru vhodného dodavatele. Realizace tohoto programu nebude nákladná a i přesto se může stát velmi přínosnou pro další komunikaci s klienty.

7.2 Cena

V tomto ohledu není zapotřebí zásadních změn. Společnost by i nadále měla využívat stanovení ceny nákladově orientovanou metodou, u veřejných zakázek pak v kombinaci s metodou stanovení ceny na základě výběrového řízení. Nicméně firma CC by měla **sledovat i ceny svých konkurentů**. Pro získání klíčového zákazníka ze soukromého sektoru by pak měla být ochotna snížit svou marži na minimum. Získání takového zákazníka může totiž pro firmu představovat zlomový bod, kdy kladné reference tohoto významného zákazníka ze soukromého sektoru mohou být hojně využity pro další komunikaci směřovanou na tento segment.

7.3 Distribuce

Cílovým trhem pro CC by měla i nadále zůstat celá Česká republika. Jak již bylo řečeno, firma má své pobočky pouze v Plzni a v Praze. Vzhledem k charakteru poskytovaných služeb, kdy zaměstnanci za svými klienty dojíždí, by se mohlo zdát, že je to dostačující, nicméně uvážíme-li do budoucna **rozšíření sítě poboček** do více míst ČR, mohlo by dojít k významné úspoře nákladů spojených s přepravou (pohonné hmoty, amortizace) a úspoře času, který by mohl být využit efektivněji. V úvahu připadá otevření poboček na Jižní Moravě například v Brně či ve Zlíně.

7.4 Marketingová komunikace

7.4.1 Sjedení vzhledu firemních automobilů

Reklamu na dopravních prostředcích bychom mohli zařadit mezi jednu z nejúčinnějších forem reklamy. Oproti statickým typům reklamy má totiž tu výhodu, že se pohybuje ve velkém prostoru a tudíž je zde předpoklad, že bude shlédnuta mnoha potencionálními zákazníky. Firma CC nemá sjednoceny barvy svého vozového parku, ani nemá

automobily opatřeny jakýmkoliv logem firmy, což je chyba. Proto by bylo vhodné u automobilů CC nechat **sjednotit jejich vzhled** pomocí tzv. colorchange folie (která mimo jiné slouží také k ochraně laku). Pomocí této fólie by byly sjednoceny barvy automobilů a byly by označeny logem firmy, odkazem na webové stránky a případně zmínkou, že se jedná o konzultační a inovační společnost. Barvy polepů by měly odpovídat jednotné firemní kultuře - modrá, bílá, šedá. Firma by se tak mohla lépe dostat do povědomí mnoha potenciálních zákazníků. Oproti cenám přelakování automobilu je colorchange folie levnější variantou. Pro realizaci bylo zvoleno designové studio Aleš Urban, které se specializuje na tuto činnost a provádí ji velmi profesionálně.

7.4.2 Obchodní zástupci

Získání významného zákazníka ze soukromého sektoru může být "během na dlouhou trát" a pro firmu může představovat velké úsilí. Přihlédneme-li k povaze poskytovaných služeb, velmi účinným nástrojem pro získání zákazníka ze soukromého sektoru budou jistě osobní schůzky. Ty může firma realizovat pomocí **obchodních zástupců**, které si najme výhradně pro tuto činnost. Tito obchodní zástupci budou muset být nejprve řádně proškoleni. Jejich práce pak bude spočívat ve vytipování konkrétních podniků, na které se chce firma zaměřit a vytvoření databáze, která bude obsahovat důležité informace pro potřeby CC. Dále začnou s postupným oslovováním jednotlivých firem telefonicky a e-mailem, kdy si smluví osobní schůzku s top managementem. Při osobní schůzce předvede obchodní zástupce prezentaci společnosti, představí její produkty vhodné pro daný segment a předá tiskové materiály společnosti spolu s vizitkou. Osobní kontakt je velmi důležitý při získávání nových zákazníků, neboť přesvědčivý obchodní zástupce může vzbudit důvěru v zákazníkovu mnohem lépe, než jakékoliv jiné médium. Prozatím by autorka doporučovala najmout jednoho obchodního zástupce.

7.4.3 Bannerová reklama a PR články

Pro oslovení soukromého sektoru by firma měla zvolit takovou formu komunikace, která bude na tento segment přímo cílit. Vhodnou formu reklamy proto může představovat umístění **bannerů** na portály, které často navštěvují podnikatelé a top management. I když bannery na byznys portálech nejsou úplně levnou záležitostí, stále nejsou tak nákladné, jako reklama v tisku a mnohdy mají i větší efekt, neboť v době technologického pokroku stále více lidí upřednostňuje internetový zdroj před tištěným

médiem. Vhodné by také bylo uveřejnění **PR článku** na některém z uvedených portálů. Mezi vhodné portály můžeme zařadit:

- **www.ihned.cz** - zpravodajský server Hospodářských novin, obsahuje různé podsekcce; pro potřeby CC je výhodné se zaměřit na podsekcce HN Byznys, která je zaměřena na poskytování informací o českém i světovém byznysu; inzerce je cílená na byznysmeny z českého průmyslu a obchodu; (Zpravodajský server Hospodářských novin, 2013b)
- **www.e15.cz** - jeden z nejkvalitnějších magazínů věnující se financím, ekonomice, politice a marketingu, inzerce je zacílená na vedoucí a řídicí pracovníky s vyššími příjmy, nyní má cca 100 000 reálných uživatelů/měsíc; zahrnuje několik podsekcí - Zprávy, Magazín, Euro, Finance, Marketing, Audio&Video a Fotografování; (Mladá fronta, 2013b)
- **Euro24** - placené denní elektronické zpravodajství ze světa českého byznysu, ekonomiky a politiky; inzerce je zacílená na top management a vysoce postavené zaměstnance státní správy, nyní má 21 000 uživatelů; je zasíláno v PDF formátu na osobní e-mailové adresy uživatelů. (Mladá fronta, 2013b)

7.4.4 Konference

Konference jsou vhodnou formou propagace, kdy se firma může dostat do povědomí široké veřejnosti a může se osobně setkat s mnoha potencionálními zákazníky nebo partnery. Protože se CC mimo jiné zabývá projektovým managementem, dobrou příležitostí pro zviditelnění by mohla být účast na konferencích, které se věnují této problematice. Firma by mohla představit svou prezentaci například na 6. ročníku konference **Project Management Day**, která se koná 11. června 2013 v Praze. Mezi účastníky této konference se řadí významní projektoví manažeři, majitelé a ředitelé podniků napříč českým i slovenským trhem, manažeři konzultantských firem, ICT manažeři aj. (Jobs.cz, 2013)

7.5 Akční plán a rozpočet

Pro plnění jednotlivých programů byly zjištěny ceny a následně sestavena tabulka, ve které jsou shrnuty jednotlivé aktivity akčních programů přispívajících ke splnění stanovených cílů, spolu s časovým harmonogramem a celkovými odhadovanými náklady.

Sjednocení vzhledu firemních automobilů

- "celopřevlek" automobilu (colorchange), klasická lesklá fólie (orientační cena) **20 000,- Kč/ks**

Zdroj: Studio Aleš, 2013

Obchodní zástupce (paušál + provize tzn. orientační cena) 20 000,- Kč/měsíc

Reklama na internetových portálech:

iHNed.cz

- Banner 400x60 na pozici homepage **79 920,- Kč/týden**
- Banner 300x50 v sekci HN Byznys - vč. HN Peníze, Byznys data, B2B portály **70 000,- Kč/týden**
- PR článek na HN Byznys- vč. HN Peníze, Byznys data, B2B portály **70 000,- Kč/týden**

Zdroj: Zpravodajský server Hospodářských novin, 2013a

E15.cz

- Rectangle Banner 300x60 ve všech podsekcích **75 000,- Kč/týden**
- PR článek na homepage + v sekci Euro **35 000,- Kč/týden**

Zdroj: Mladá fronta, 2013a

Euro24

- Statický banner 720x260 na Euro24 **105 000,- Kč/týden**
(21 000 tis. reálných uživatelů, tzn. 5 Kč na uživatele)

Zdroj: Mladá fronta, 2013a

Konference Project Management Day 2013 1 920,- Kč/osobu

Zdroj: Jobs.cz, 2013

Tab. č. 5: Akční plán pro nacházející období

Aktivita	Období	Náklady
Účast na konferenci Project Management Day 2013	11.6.2013	1 920 Kč
Vytvoření profilů zaměstnanců na webu	červen 2013	-
Rozdání a vyhodnocení dotazníků pro zhodnocení spokojenosti zaměstnanců	červen/červenec 2013	-
Zveřejnění kladných referencí na webu	červen/červenec 2013	-
Sjednocení vzhledu firemních automobilů (Colorchange fólie 7x)	červen/červenec 2013	140 000 Kč
Standard Banner 300x500 na HN Byznys - vč. HN Peníze, Byznys data, B2B portály	19.8. - 1.9.2013	140 000 Kč
Statický banner 720x260 na Euro24 v PDF a v těle e-mailu	9.9. - 15.9.2013	105 000 Kč
Obchodní zástupce	září - únor 2014	120 000 Kč
Rectangle Banner 300x60 na E15.cz	23.9. - 6.10.2013	150 000 Kč
PR článek na E15.cz	14.10 - 20.10.2013	35 000 Kč
Banner 400x60 na iHNed.cz na pozici homepage	18.11. - 24.11.2013	79 920 Kč
PR článek na HN Byznys - vč. HN Peníze, Byznys data, B2B portály	2.12. - 8.12.2013	70 000 Kč
Statický banner 720x260 na Euro24 v PDF a těle e-mailu	13. - 19.1.2014	105 000 Kč
Celkem		946 840 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Do akčního plánu pro rok 2013 nebylo zahrnuto rozšíření poboček do více míst ČR, neboť realizace tohoto programu není otázkou jednoho roku, ale představuje velmi nákladnou a dlouhodobou přípravu.

8 ZHODNOCENÍ RIZIK A KONTROLA

S každým nově sestavovaným plánem jsou spojena jistá rizika. V případě plánu, který byl vytvořen pro CC na nadcházející období, jsou zde zřejmé relativně velké investice vložené zejména do marketingové komunikace. Proto zřejmě největší riziko představuje **neúčinnost reklamní kampaně na internetových portálech**. Tato kampaň pojme mnoho finančních prostředků a není zde jistota okamžitého úspěchu. Dostat se do povědomí soukromého sektoru může být záležitostí ne jednoho roku, ale několika let. Od předchozího rizika se odvíjí další riziko a tím je **nenávratnost finančních prostředků** vložených do této kampaně nebo **dlouhá doba návratnosti**.

Další riziko pro firmu by mohl představovat **nevhodně zvolený obchodní zástupce**, který nebude umět prodat služby CC nebo **odchod kvalifikovaného pracovníka ke konkurenci**. Protože firma dlouhodobě investuje do vzdělávání svých zaměstnanců, představovalo by to pro ni obrovskou ztrátu a muselo by dojít k další velké investici spojené nejen s hledáním vhodného kandidáta, ale i s jeho zaškolením, které je náročné nejen finančně, ale i časově.

Poslední fází marketingového strategického procesu je **kontrola**. Kontrola plnění jednotlivých akčních programů marketingového plánu spolu s kontrolou úspěšnosti tohoto plánu by měla být prováděna v průběhu celého roku, aby se případně jednotlivé kroky plánu mohly měnit. Tato kontrola by se mohla provádět například v rámci měsíčních či čtvrtletních porad. Měl by být zhodnocen vliv marketingového plánu na hospodářské výsledky společnosti. Jistou formu kontroly by také měl představovat sběr a vyhodnocení dotazníků od zaměstnanců, které poskytnou zpětnou vazbu pro management podniku.

ZÁVĚR

Úkolem této bakalářské práce bylo sestavení marketingového plánu pro firmu CORTIS Consulting, s. r. o., která se zabývá konzultačními službami. V úvodu práce byly shrnuty teoretické poznatky z oblasti marketingového plánování, které přispěly k vypracování praktické části. V té byla nejprve stručně představena vybraná společnost, dále pak zhodnoceny nástroje marketingového mixu, které CC využívá, z hlediska 7P a byla provedena situační analýza, jejímž úkolem bylo zhodnocení mikroprostředí a makroprostředí podniku. Ke zhodnocení makroprostředí podniku bylo využito PESTLE analýzy. Závěrem situační analýzy byla provedena tzv. SWOT analýza, na základě které byly stanoveny marketingové cíle a strategie. Již v úvodu práce bylo řečeno, že společnost nabízí služby jak veřejnému, tak soukromému sektoru, avšak zákazníky ze soukromého sektoru zatím postrádá. Proto jako jeden z hlavních cílů pro nadcházející období bylo získání alespoň jednoho zákazníka ze soukromého sektoru. Jako druhý stanovený cíl pak bylo zvýšení tržeb do jednoho roku o 10%. Ke splnění těchto cílů byla zvolena vhodná komunikační strategie, zacílená především na oslovení nového segmentu a zvýšení povědomí o firmě. Autorka v práci navrhla akční programy pro nadcházející období, které se týkaly změn v některých bodech marketingového mixu. Dále byl sestaven akční plán a rozpočet. V práci též nechybí zhodnocení rizik spojených s tímto plánem a návrh kontroly.

Za stěžejní část sestaveného marketingového plánu je považována změna v marketingové komunikaci firmy, která doposud směřovala pouze na veřejný sektor. Vzhledem k silné konkurenci, která na trhu s konzultačními službami panuje, je také nezbytné neustálé zvyšování kvality služeb a neustálé zdokonalování se. Protože se kvalita poskytovaných služeb odvíjí zejména od kvality zaměstnanců, měla by firma i nadále věnovat velkou pozornost jejich neustálému rozvoji. V této souvislosti bylo navrženo provedení dotazníkového šetření mezi zaměstnanci CC, pomocí kterého by firma získala tolik potřebnou zpětnou vazbu.

Autorka se snažila o navržení takového marketingového plánu, který by firma mohla reálně využít v praxi a přispět tak ke zlepšení svého postavení na trhu s konzultačními službami.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1: Schéma strategického marketingového procesu	9
Obr. č. 2: Tři úrovně produktu	19
Obr. č. 3: Logo CC; Obr. č. 4: Logo produktu Efesso	25
Obr. č. 5: Přehled finančních zdrojů společnosti (v tis. CZK).....	33
Obr. č. 6: Vazby mezi pracovními pozicemi CC	38
Obr. č. 7: PESTLE analýza	41
Obr. č. 8: Celkový vládní dluh za rok 2011 v jednotlivých zemích EU-27.....	43

SEZNAM TABULEK

Tab. č. 1: Přehled marketingových strategií	12
Tab. č. 2: Časový harmonogram plnění konkrétní zakázky (v měsících).....	31
Tab. č. 3: Přímí konkurenti CC.....	39
Tab. č. 4: SWOT analýza CC	46
Tab. č. 5: Akční plán pro nacházející období	54

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

aj.	a jiné
a. s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
B2B	Business-to-business
B2G	Business-to-government
CAF	Common Assessment Framework
CC	CORTIS Consulting, s. r. o.
cca	cirka
CD	Compact Disc
CMC	Certified Management Consultant
CZK	korun českých
č.	číslo
ČR	Česká republika
EFQM	European Foundation for Quality Management
EMU	Evropská měnová unie
EU	Evropská unie
EPMS	Equilibrium Project Management System
HDP	hrubý domácí produkt
ICMCI	The International Council of Management Consulting Institutes
ICT	informační a komunikační technologie
IMC CR	Institute of Management Consultants Czech Republic
IPMA	International Project Management Association
ISO	International Organization for Standardization
ISSS	Internet ve státní správě a samosprávě
IT	informační technologie
ITIL	Information Technology Institution Library
Kč	korun českých
mil.	milion
NBÚ	Národní bezpečnostní úřad
Obr.	obrázek
Plc.	Public Limited Company
PMI	Project Management Institute

PR	Public Relations
PRINCE2	Projects In Controlled Enviroments Home
RPP	Registr práv a povinností
s.	strana
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
Tab.	tabulka
tis.	tisíc
tzv.	takzvaně
VS	veřejný sektor
vs.	versus
WOM	Word-of-mouth

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

KNIŽNÍ ZDROJE:

AMTOWER, Mark. *Selling to the Government: What It Takes to Compete and Win in the World's Largest Market*. 1. vyd. New Jersey: John Wiley & Sons, 2011. 234 s. ISBN 978-0-470-88133-0.

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

BOUČKOVÁ, Jana et al. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2003. xvii, 432 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-577-1.

DĚDINA, Jiří a ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 324 s. Expert. ISBN 978-80-247-2149-1.

HAVLÍČEK, Karel a KAŠÍK, Milan. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005. 171 s. Malé a střední podnikání; Sv. 6. ISBN 80-7261-120-8.

HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 200 s. Manažer. ISBN 80-247-0447-1.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 269 s. Expert. ISBN 978-80-247-2690-8.

KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

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

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing - cesta k trhu*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2005. 340 s. ISBN 80-86898-48-2.

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

WESTWOOD, John. *Jak sestavit marketingový plán*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999. 117 s. ISBN 80-7169-542-4.

INTERNETOVÉ ZDROJE:

Ceník inzerce [online]. Zpravodajský server Hospodářských novin [cit. 2013-04-05]
Dostupné z WWW: <<http://ihned.cz/download/eol/2013/cenik-inzerce-2013.pdf>>

Ceník inzerce na webech Mladé fronty [online]. Mladá fronta [cit. 2013-04-05]
Dostupné z WWW: <http://img.mf.cz/file-public/267/3-cenik_mf_18_3_2013.pdf>

Ceník polepů aut [online]. Studio Aleš [cit. 2013-04-05] Dostupné z WWW:
<<http://www.studio-ales.cz/cenik-polepu-aut-1.phtml>>

Členská základna IMC Česká republika [online]. Institute of Management Consultant
Czech Republic [2013-03-09] Dostupné z WWW: <<http://www.asocpor.cz/>>

Databáze Eurostatu [online]. Český statistický úřad [cit. 2013-02-25] Dostupné z
WWW: <<http://apl.czso.cz/pll/eutab/html.h>>

Inflace, spotřebitelské ceny [online]. Český statistický úřad [cit. 2013-01-31] Dostupné
z WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/inflace_spotrebitelske_ceny>

Internetová prezentace firmy Business Communication, s. r. o. [online]. Business
Communication, s. r. o. [cit. 2013-01-04] Dostupné z WWW: <<http://www.bcom.cz/>>

Internetová prezentace firmy CORTIS Consulting, s. r. o. [online]. CORTIS Consulting,
s. r. o. [cit. 2012-11-08] Dostupné z WWW: <<http://www.cortis.cz>>

Internetová prezentace firmy Deloitte, s. r. o. [online]. Deloitte, s. r. o. [cit. 2013-02-27]
Dostupné z WWW: <<http://www.deloitte.com>>

Internetová prezentace firmy Easy Iso, s. r. o. [online]. Easy Iso, s. r. o. [cit. 2013-01-
04] Dostupné z WWW: <<http://www.easyiso.cz>>

Internetová prezentace firmy Eunice, a. s. [online]. Eunice, a. s. [cit. 2013-01-04]
Dostupné z WWW: <<http://www.eunice.cz/predstaveni-firmy/>>

Internetová prezentace firmy Equica, a. s. [online]. Equica, a. s. [cit. 2013-02-27]
Dostupné z WWW: <<http://www.equica.cz>>

Internetová prezentace firmy Fios, s. r. o. [online]. Fios, s. r. o. [cit. 2013-01-04]
Dostupné z WWW: <<http://www.fios.cz>>

Internetová prezentace firmy KPMG Česká republika, s. r. o. [online]. KPMG Česká republika, s. r. o. [cit. 2013-02-27] Dostupné z WWW: <<http://www.kpmg.com> >

Internetová prezentace firmy Vodafone Czech Republic, a. s. [online]. Vodafone Czech Republic, a. s. [cit. 2013-01-04] Dostupné z WWW: <<http://www.vodafone.cz>>

Internetová prezentace produktu Efesso [online]. CORTIS Consulting, s. r. o. [cit. 2013-02-15] Dostupné z WWW: <<http://www.efesso.cz/>>

Konference [online]. Jobs.cz [cit. 2013-04-10] Dostupné z WWW:
<<http://www.jobs.cz/konference/project-management-day-2013/1242/>>

Míra nezaměstnanosti loni v prosinci byla 9,4% [online]. Tisková zpráva MPSV [cit. 2013-01-31] Dostupné z WWW:
http://www.mpsv.cz/files/clanky/14284/TZ_090113a.pdf

Mzdy a náklady práce [online]. Český statistický úřad [cit. 2013-01-31] Dostupné z WWW:
<http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/prace_a_mzdy_prace >

Legislativa [online]. Správa základních registrů [cit. 2013-02-03] Dostupné z WWW:
<<http://www.szrcr.cz/legislativa>>

Představení webu e15.cz [online]. Mladá fronta [cit. 2013-04-12] Dostupné z WWW:
<<http://www.mf.cz/produkty/e15-cz/predstaveni-webu/> >

Představení webu euro24 [online]. Mladá fronta [cit. 2013-04-12] Dostupné z WWW:
<<http://www.mf.cz/produkty/euro24/>>

Přehled webů portálu ihned.cz [online]. Zpravodajský server Hospodářských novin [cit. 2013-04-12] Dostupné z WWW: <<http://eol.ihned.cz/prehled-webu-portalu-ihned/>>

Statistika výzkumu a vývoje [online]. Český statistický úřad [cit. 2013-02-03] Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/statistika_vyzkumu_a_vyvoje>

Strategie 2020 , PESTLE analýza. Strategie rozvoje Královéhradeckého kraje 2014-2020 [online]. Centrum EP [cit. 2013-01-31] Dostupné z WWW:

<http://www.strategie2020.cz/docs2/SRK_PESTLE_analyza.pdf>

Strategie Evropa 2020 [online]. Vláda České republiky [cit. 2013-02-03] Dostupné z WWW: <<http://www.vlada.cz/cz/evropske-zalezitosti/evropske-politiky/strategie-evropa-2020/strategie-evropa-2020-78695/>>

Úplný výpis z obchodního rejstříku Cortis Consulting, s. r. o. [online]. Obchodní rejstřík a sbírka listin [cit. 2012-12-03] Dostupné z WWW:

<<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a400004875&typ=full&klic=bt3k8>>

Využívání ICT v organizacích veřejné správy, výsledky za rok 2011 [online]. Český statistický úřad [cit. 2013-02-03] Dostupné z WWW:

<[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/vyuzivani_ict_v_organizacich_verejne_spravy_v_ysledky_za_rok_2011/\\$File/vs_analyza_12.pdf](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/vyuzivani_ict_v_organizacich_verejne_spravy_v_ysledky_za_rok_2011/$File/vs_analyza_12.pdf)>

Zákon o veřejných zakázkách a jeho prováděcí právní předpisy [online]. Portál o veřejných zakázkách a koncesích [cit. 2013-02-03] Dostupné z WWW:

<<http://www.portal-vz.cz/cs/Jak-na-zadavani-verejnych-zakazek/Legislativa-a-Judikatura/Legislativa/Narodni-legislativa-aktualni-a-uplne-zneni-z-%281%29/ZVZ>>

Dále byly v práci využity konzultace s Ing. Petrou Lavičkovou, konzultantkou firmy.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Internetová prezentace firmy

Příloha B: Internetová prezentace produktu Efesso

Příloha C: Produktový list nástroje Efesso

Příloha D: Návrh dotazníku pro zaměstnance CC

Příloha A Internetová prezentace firmy

cortis consulting Hledej

Poradenské a analytické služby | Audity | Řešení | Dotace | Vzdělávání | CORTIS Consulting

Přineseme k Vám zkušenosti z jiných organizací

Neradíme, ale pomáháme

- Řídíme projekty, zlepšujeme procesy,
- vytváříme zadávací dokumentaci,
- nastavujeme motivační systém,
- provádíme audity,
- řídíme dodavatele informačních systémů,
- vymýšlíme zlepšení a vzděláváme.

Nemáte čas nebo zkušenosti? Nebo prostě chcete být lepší než ostatní a hledáte zkušenosti z jiných úspěšných organizací? Poskytujeme komplexní, kvalitní a nezávislé analytické a odborné služby.

vyslechnuti zákazníka nalezení problému odstranění příčiny systematické změny skutečné zlepšení

Evidence smluv a zakázek
 Školení a vzdělávání
 Řízení projektů Analýza procesů
 Lokální RPP
 systemová integrace
 Dopadové analýzy Procesní audit
 Řízení lidských zdrojů
 Katalog služeb
 Zadávací dokumentace

1|2|3|4|5 **Aktuality**

Zdroj: www.cortis.cz, 2013

Příloha B Internetová prezentace produktu Efesso

Řešení pro firmy / Řešení pro veřejnou správu / Řešení na míru / Pro zákazníky / O Efesso / FAQ

efesso

Usnadněte si řízení organizace.
 Zjednodušení máte na dosah ruky...

Usnadněte si řízení organizace

- Nechcete se už topit v papírech a excelových evidencích?
- Nechcete zápasit se složitými systémy?

Co potřebujete? Kde můžete využít? Demo

Zdroj: www.efesso.cz, 2013



...Pomáhá budovat efektivní úřad, usnadňuje řízení kompetencí a činností.



**EVROPSKÁ UNIE
EVROPSKÝ FOND PRO REGIONÁLNÍ ROZVOJ
INVESTICE DO VAŠÍ BUDUCNOSTI**

Řešení EFESSO je vyvíjeno v rámci projektu ES00 - Sada podpůrných řešení pro Efektivní službové-orientovanou organizaci/Effective Service Oriented Organization), který byl podpořen z programu „ICT a strategické služby“ Operačního programu Podnikání a inovace, a je realizován za finanční spoluúčasti EU.

Víte, že je možné
využít dotace EU
pro jeho
implementaci?

- Usilujete o zefektivnění a modernizaci chodu svého úřadu?
- Potřebujete vytvářet pracovní náplně v návaznosti na působnost úřadu?
- Chcete analyzovat a řídit svoje procesy a činnosti?
- Chcete zkvalitnit poskytované služby veřejnosti a zvýšit jejich dostupnost?
- Chcete být připraveni na registr práv a povinností?

**Pokud přemýšlíte o těchto otázkách,
pak právě pro Vás je EFESO ideálním řešením!**

EFESO vyplňuje prázdné místo v řešení na podporu řízení úřadů. Vytváří, eviduje a vzájemně provazuje katalogy procesů, služeb a činností úřadu. Umožňuje modelovat pracovní náplně (včetně jejich následného exportu do personálního systému), pružně reagovat na změny právních předpisů a směrnic, řídit chod organizace a kompetence jednotlivých pracovníků, měřit a řídit kvalitu poskytovaných služeb směrem k zákazníkům i efektivitu vykonávaných činností uvnitř organizace.

Hlavní přínosy:

- » Vytvoření katalogu procesů, služeb a činností
- » Evidence předpisů organizace
- » Vytváření pracovních náplní ve vazbě na legislativu
- » Možnost provázání předpisů, činností, procesů a organizační struktury
- » Možnost modelování změn organizační struktury
- » Vytvoření katalogu veřejných služeb
- » Promítnutí legislativních změn do pracovních náplní úřadu

Vlastnosti:

- » Jednoduché a uživatelsky přívětivé ovládání
- » Nezávislost na stávajícím programovém vybavení - může pracovat zcela samostatně
- » V případě potřeby možnost integrace na klíčové aplikace organizace včetně možnosti exportu a importu údajů



Pro další informace nás můžete kontaktovat:

Ing. Tomáš Pechmann, tel: +420 731 656 135
Ing. Kateřina Candrová, tel. +420 733 733 110
<http://www.cortis.cz>
<http://www.efesso.cz>

CORTIS Consulting s.r.o., 2010

Příloha D Návrh dotazníku pro zaměstnance CC

Vážení zaměstnanci,

v zájmu zkvalitňování péče o personální rozvoj v naší společnosti bychom Vás rádi požádali o vyplnění následujícího dotazníku. Tento dotazník je zcela anonymní a bude sloužit pouze k interním účelům.

1. Jste:

- muž
- žena

2. V CORTIS Consulting, s. r. o. pracujete:

- méně než 1 rok
- 1-3 roky
- 3-5 let
- 5 let a více

3. Ohodnoťte jednotlivé otázky podle míry spokojenosti stupnicí 1 - 4.

1 - naprosto spokojený 3 - spíše nespokojený

2 - spíše spokojený 4 - velmi nespokojený

Jak jste spokojen/a:

➤ s oceněním a uznáním Vaší práce ze strany Vašeho nadřízeného?	
➤ s atmosférou na pracovišti?	
➤ s kvalitou spolupráce a komunikace ve Vašem pracovním týmu?	
➤ s kvalitou komunikace směřující od Vašeho nadřízeného?	
➤ s uměním Vašeho nadřízeného motivovat a vést k práci?	
➤ s kvalitou zařízení a technického vybavení Vašeho pracoviště?	
➤ s přístupem vedení k zaměstnancům firmy (ochota, vstřícnost, ...)?	
➤ s možností vzdělávat se a rozvíjet svůj potenciál?	
➤ s kvalitou vzdělávání a jeho významem pro Vaši práci?	
➤ s dosavadním využitím Vašeho potenciálu, znalostí a dovedností?	
➤ s možnostmi pracovního postupu či povýšení?	

➤ s jasností rozdělení kompetencí a odpovědnosti ve Vaší firmě?	
➤ se systémem odměňování?	
➤ s Vaším platovým ohodnocením?	
➤ se systémem zaměstnaneckých výhod?	

4. Ohodnoťte následující tvrzení o Vaší práci podle pravdivosti stupnicí 1 - 4.

1 - naprosto souhlasím

3 - spíše nesouhlasím

2 - spíše souhlasím

4 - naprosto nesouhlasím

➤ Má práce mě naplňuje.	
➤ Má práce je významná pro podnik.	
➤ Má práce je pestrá a rozmanitá.	
➤ Má práce je složitá.	
➤ Má práce mě baví.	
➤ Má práce je dobře organizovaná.	
➤ Má práce je psychicky náročná.	
➤ Má práce je fyzicky náročná.	

Zde je prostor pro Vaše názory. Co byste jako zaměstnanec ve Vaší firmě zlepšil/a ve vztahu k Vám?

Děkujeme za Váš čas věnovaný vyplnění tohoto dotazníku!

Vedení společnosti CORTIS Consulting, s. r. o.

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Abstakt

GREGOROVÁ, Lucie. *Marketingový plán firmy CORTIS Consulting, s. r. o.*
Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni. 65 s., 2013

Klíčová slova: marketing, marketingový plán, marketingový mix, veřejný sektor, služby

Předložená bakalářská práce se zabývá sestavením marketingového plánu společnosti CORTIS Consulting, s. r. o. V úvodu práce je nejprve stručně definován pojem marketing a hlavní etapy strategického marketingového plánování. V dalších částech práce se pak postupně prolíná teorie s praxí. Po stručném představení společnosti je provedena analýza současně využívaných nástrojů marketingového mixu z hlediska 7P. Dále se autorka věnuje analýze mikroprostředí a makroprostředí podniku, jejímž výstupem je SWOT analýza. Na základě této analýzy jsou stanoveny marketingové cíle a strategie. Na základě stanovených cílů jsou navrženy akční programy pro nadcházející období, spolu s časovým harmonogramem a odhadovanými náklady. V závěru práce jsou zhodnocena rizika a navržen způsob kontroly.

Abstract

GREGOROVÁ, Lucie. *Marketing plan of CORTIS Consulting, s. r. o.* Bachelor thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen. 65 pages, 2013

Klíčová slova: marketing, marketing plan, marketing mix, public sector, services

Following undergraduate thesis deals with construction of a marketing plan of CORTIS Consulting, s. r. o. In the introduction, the concept of marketing is explained and the main phases of the strategic marketing planning are briefly defined. In the following chapters, the theory with practice is gradually blended. After a brief introduction of the company, currently used tools of marketing mix in terms of 7P are analysed. Furthermore, the author deals with the analysis of micro and macro environment of the chosen company. The output of this research is a SWOT analysis. Based on the analysis, marketing objectives and the strategies are determined. On the grounds of the goals, the special programs are set and designed for the upcoming season along with a progress chart and estimated costs. In the conclusion, risks are assessed and the control method is suggested.