

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: 6208 N Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

Marketingový plán Školícího centra Oáza

Vedoucí diplomové práce

Ing. Monika Březinová, Ph.D.

Autor

Kristýna Klasová

2010

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Katedra řízení
Akademický rok: 2007/2008

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kristýna KLASOVÁ**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**

Název tématu: **Marketingový plán školícího centra Oáza**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Charakteristika:

Práce se zaměřuje na teoretické i praktické zpracování marketingového plánu pro konkrétní podnik.

Cíl práce:

Hlavní cíl práce je na základě teoretických informací získaných z odborné literatury prakticky provést všechny úkony, které povedou k vypracování marketingového plánu pro konkrétní firmu.

Rámcová osnova:

1. Úvod. 2. Literární přehled. 3. Metodika. 4. Marketingový plán. 5. Skutečné postavení podniku. 6. Zpracování marketingového plánu. 7. Výsledky. 8. Závěr. 9. Literatura. 10. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle možností**
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**


Seznam odborné literatury:

- HORÁKOVÁ, H. Strategický marketing. Grada Publishing : Praha, 2003. ISBN 80-247-0447-1.**
BLAŽKOVÁ, M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Grada Publishing : Praha, 2007. ISBN 802471535.
PALATKOVÁ, M. Marketingová strategie destinace cestovního ruchu: jak získat více příjmů z cestovního ruchu. Grada Publishing : Praha, 2006. ISBN 8024710145.
KOTLER, P. 10 smrtelných marketingových hříchů: jak je rozpoznat a nespáchat. Grada Publishing : Praha, 2005. ISBN 8024709694.
KERMALLY, S. Největší představitelé marketingu: jejich hlavní myšlenky a názory. Přel. Jungman Vilém. Computer Press: Brno, 2006. ISBN 8025110133.
VYSEKALOVÁ, J. KLIKOVÁ, D. SUROVCOVÁ, J. ROZUMOVÁ, P. Slovník základních pojmů z marketingu a managementu. Fortuna: Praha, 1998. ISBN 80-7168-504-6.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Monika Březinová, Ph.D.**
Katedra řízení
Datum zadání diplomové práce: **25. března 2008**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2009**


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
L.S.
Studentůvka 13 (20)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 25. března 2008

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Marketingový plán Školícího centra Oáza vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Dále prohlašuji, že v souladu s §47 b zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění, souhlasím se zveřejnění své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Českých Budějovicích dne 15. května 2010

.....

Kristýna Klasová

Poděkování

Děkuji Ing. Monice Březinové, Ph.D. za vedení diplomové práce, za odbornou pomoc a cenné rady při jejím zpracovávání.

Obsah

ÚVOD	- 3 -
1 LITERÁRNÍ PŘEHLED	- 5 -
1.1 MARKETINGOVÝ PLÁN	- 5 -
1.1.1 Metody marketingového plánu.....	- 11 -
1.1.2 Metody výběru strategie.....	- 14 -
1.2 JEDNOTLIVÉ ČÁSTI MARKETINGOVÉHO PLÁNU	- 18 -
1.2.1 Analýza marketingové situace.....	- 18 -
1.2.1.1 <i>Analýza vnitřního prostředí – Porterův model pěti sil</i>	- 19 -
1.2.1.2 <i>Analýza vnějšího prostředí – STEP analýza</i>	- 20 -
1.2.2 Marketingový výzkum	- 21 -
1.2.3 SWOT analýza.....	- 22 -
1.2.4 Určení tržních segmentů	- 23 -
1.2.5 Marketingové cíle.....	- 25 -
1.2.6 Marketingové strategie	- 27 -
1.2.7 Nástroje marketingového mixu	- 30 -
2 METODIKA A CÍLE	- 31 -
2.1 METODIKA	- 31 -
2.1.1 Sběr informací	- 31 -
2.1.2 Časové rozvržení	- 31 -
2.1.3 Použité analýzy.....	- 32 -
2.2 CÍLE	- 32 -
3 CHARAKTERISTIKA PODNIKU OÁZA ŘÍČANY S.R.O.	- 33 -
3.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O PODNIKU	- 33 -
3.2 STRUČNÁ HISTORIE OÁZY ŘÍČANY	- 33 -
3.3 PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ	- 34 -
3.4 ZÁKLADNÍ SLUŽBY	- 35 -
3.4.1 Ubytování	- 35 -
3.4.2 Stravování	- 36 -
3.4.3 Poskytování prostor pro pořádání školení.....	- 36 -
3.4.4 Nabízení sportovních aktivit	- 37 -
3.5 DOPLŇKOVÉ SLUŽBY	- 37 -
3.5.1 Další sportovní aktivity	- 38 -
3.5.2 Kosmetické a masérské služby	- 38 -
3.5.3 Nabídka tenisových povrchů australského výrobce Rebound Ace Sports. Ltd.	- 38 -
3.5.4 Specializovaná maloobchodní činnost.....	- 39 -
3.5.5 Prohlídka pamětihodností Prahy s průvodcem	- 39 -

3.5.6	Transfer z centra Prahy a do centra Prahy	- 39 -
3.6	EKONOMICKÉ UKAZATELE OÁZY ŘÍČANY.....	- 39 -
4	CHARAKTERISTIKA ŠKOLÍCÍHO CENTRA OÁZA.....	- 42 -
4.1	POLOHA	- 42 -
4.2	VELIKOST ŠKOLÍCÍCH PROSTOR	- 42 -
4.3	TECHNICKÉ VYBAVENÍ	- 44 -
4.4	NABÍDKA SLUŽEB	- 44 -
4.5	CENY PRONAJÍMANÝCH PROSTOR, STRAVOVACÍCH SLUŽEB A UBYTOVÁNÍ	- 45 -
5	MARKETINGOVÝ PLÁN ŠKOLÍCÍHO CENTRA OÁZA	- 48 -
5.1	ÚVOD	- 49 -
5.2	SITUAČNÍ ANALÝZA	- 49 -
5.2.1	Analýza vnějšího prostředí – STEP, O/T analýza	- 49 -
5.2.1.1	<i>STEP analýza.....</i>	- 49 -
5.2.1.2	<i>O/T analýza</i>	- 52 -
5.2.2	Analýza vnitřního prostředí – Porterův model pěti sil, S/W analýza	- 52 -
5.2.2.1	<i>Porterův model pěti sil</i>	- 52 -
5.2.2.2	<i>S/W analýza</i>	- 60 -
5.2.3	Marketingový výzkum	- 60 -
5.2.4	Segmentace zákazníků	- 61 -
5.3	MARKETINGOVÉ CÍLE	- 62 -
5.4	MARKETINGOVÉ STRATEGIE	- 62 -
5.4.1	Produkt.....	- 62 -
5.4.2	Cena	- 63 -
5.4.3	Distribuce	- 64 -
5.4.4	Marketingová komunikace.....	- 65 -
5.4.5	Lidé.....	- 68 -
5.5	AKČNÍ PROGRAMY	- 69 -
5.6	ROZPOČET	- 69 -
5.7	KONTROLA.....	- 71 -
6	VÝSLEDKY A ZÁVĚR.....	- 72 -
7	SUMMARY.....	- 76 -
8	SEZNAM LITERATURY	- 78 -
9	SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ.....	- 81 -
10	PŘÍLOHY	- 82 -

Úvod

Marketing patří v dnešní době mezi velice podstatné oblasti, kterým by se podniky, jež chtějí prosperovat, měli usilovně věnovat. Jaké by měla firma zvolit marketingové aktivity, aby uspěla na trhu? A aby zachovala či posílila svou pozici? Jak mohou firmy využít marketing v boji s konkurencí? Jaké problémy mohou firmě způsobit změny vnitřního a vnějšího prostředí? Co stojí za úspěchem firmy?

V poslední době sílí konkurenční boj, který je mimo jiné, důsledkem rostoucích nároků klientů. Je tedy nutné nalézt takové prostředky, kterými si firmy udrží stálé a získá nové zákazníky. Konkurenční boj je typický také pro oblast školení. Jedná se o mladý trh s vysokým potenciálem, který je doprovázen růstem trhu ve vzdělání. Firmy v dnešní době hledají pro svá školení zajímavá prostředí s profesionální technikou, s kvalitními službami a s přijatelnými cenami. Roste také poptávka po kombinaci školení s doprovodnými službami, kterými jsou sportovní aktivity a relaxační služby. Pokud firmy poskytující školení chtějí být úspěšné, musejí mít schopnost zaujmout zákazníky a to jak formou, tak i obsahem své nabídky. Dnes, v 21. století, je standardem v komunikaci se zákazníkem nápaditá reklama, elegantní grafika (např. webových stránek) a příjemné vystupování. Sladění formy komunikace a jejího obsahu zaručuje efektivitu a konkurenční náskok.

V mé diplomové práci se věnuji zpracování marketingového plánu Školícího centra Oáza. Jedná se o konkrétní reálnou firmu Oáza Říčany spol. s r.o. (dále jen Oáza Říčany), která ve svém stávajícím areálu vybudovala a v roce 2009 otevřela nové Školící centrum Oáza. Jaké prostředky využívá pro dosažení stanovených cílů a strategií? V čem jsou klady a zápory Školícího centra Oáza? Podklady pro mou práci mi byly poskytnuty během řízeného rozhovoru s jednatelem Oázy Říčany panem Ing. Böhmem.

Díky vazbě na hlavní město je poloha Školícího centra v rámci České republiky mimořádně výhodná. Významná je blízkost dopravního koridoru dálnice D1 a dostupnost z hlavního města. Říčansko nabízí krásná přírodní prostředí (rozsáhlý

komplex jevanských a černokosteleckých lesů), která se pro svou jedinečnost a ohrožení stávají chráněnými oblastmi.

Stávající areál Oáza Říčany disponoval již před výstavbou nového školícího centra nezbytným zázemím pro školení. V hlavní budově Oázy Říčany probíhají školení v provizorních prostorách v horní restauraci a v malé tělocvičně. Oáza Říčany ve svém areálu také nabízí služby gastronomické, ubytovací a doprovodné sportovní a relaxační. Dokáže firma, která již několik let provozuje školení v provizorních prostorách, zajistit dostatečnou obsazenost nového školícího centra a poskytnout kvalitní a profesionální služby? Může zpracování marketingového plánu pomoci zlepšit hospodářské výsledky firmy? Na tyto a další otázky se budu snažit najít odpověď nejprve v teoretické části a poté se budu věnovat praktickému využití teoretických poznatků.

1 Literární přehled

1.1 Marketingový plán

Marketingový plán je podle Horákové (2003) písemný dokument, který zachycuje výsledky marketingového plánování. Marketingový plán je výsledkem systematického a kreativního procesu, který směřuje od myšlenek a idejí k hmatatelnému dokumentu. Tento dokument je formalizovaný, strukturovaný, srozumitelný, snadno pochopitelný a je schopen implementace. Dokument také ukazuje, kde si podnik přeje být v určitém časovém momentě v budoucnosti a jaké k tomu použije prostředky. Horáková (2003) dále zmiňuje, že marketingový plán určuje základní směr marketingového úsilí podniku. Podle Horákové (2003) je marketingový plán „podkladem pro označení odpovědnosti za dosažení stanovených úkolů i pro marketingovou komunikaci v rámci i vně podniku, spojuje schopnosti a dovednosti s požadavky a přáními jeho zákazníků a vychází z výsledků marketingové situační analýzy.“

Dalším autorem, který se věnuje marketingovému plánu je Blažková (2007). Tato autorka píše o marketingovém plánu jako o písemném dokumentu zachycující výsledky marketingového plánování a charakterizuje jej jako nástroj, jehož cílem je zlepšení obchodních výsledků firmy. Blažková (2007) také píše o sestavování marketingového plánu, kdy malé a střední firmy sestavují vlastní marketingový plán tak, že se obsah a struktura liší podle konkrétních podmínek v dané firmě. Některé malé firmy spojují podnikový a marketingový plán dohromady do jednoho dokumentu. V jiných firmách vytváří dva oddělené dokumenty, které jsou navzájem propojené. Blažková (2007) dále zdůrazňuje požadavky na marketingový plán, který musí být „jasný a výstižný, zahrnuje klíčové informace, jednotlivé aktivity jsou uskutečnitelné, neměl by být rozsáhlý, ale ani příliš stručný, může mít různou podobu a být různě strukturován (podle typu firmy, její velikosti, oblasti, ve které působí, nebo podle toho

v jaké fázi vývoje se firma nachází“). Podle Blažkové (2007) obsahuje typický marketingový plán „titulní list, obsah plánu, stručné shrnutí, úvodní část, závěry podnikového strategického plánování (vize a poslání firmy, podnikové cíle i strategie, kritické faktory úspěchu), závěry komplexní analýzy podniku, marketingové cíle, marketingové strategie, rozpočet, prováděcí programy, způsob kontroly plnění plánů a přílohy“.

Struktuře marketingového plánu se věnuje také Palatková (2006), podle této autorky marketingový plán představuje „plán činností (pro cílové trhy a každý komponent mixu, odpovědnosti za činnosti, časový a pracovní harmonogram), marketingový rozpočet (celkový, podle komponent mixu, rezervní fondy), kontrolu činností (očekávané výsledky, hodnocení a měření) a ocenění činnosti (nástroje měření, standardy činností a termíny hodnocení)“.

Kotler (2005) zdůrazňuje, že plán musí v sobě spojovat „situační analýzu, SWOT analýzu, cíle, strategie, taktiky, rozpočty a kontrolní mechanismy“. Vyzdvihuje, že každá fáze musí vycházet z té předchozí. Dále v rámci situační analýzy vymezuje vnější marketingové prostředí, analýzu SWOT (silné a slabé stránky firmy, příležitosti a ohrožení) a tím umožňuje stanovit reálné cíle a uskutečnit strategie. A kontrolními mechanismy lze zjistit, zda se daří plnit plánované cíle nebo jestli je potřebné provést nějaké změny.

Kermally (2006) poukazuje na výše zmíněného představitele marketingu Philipa Kotlera: „Marketingový plán musí být vypracován v souladu se strategickým plánem. Organizace musí jasně sdělit své poslání a potom formulovat svou strategii a strategické cíle. Musí být plánovány a umístěny zdroje pro dosažení těchto strategických cílů. Ze strategie se musí vytvořit marketingová strategie korporace a marketingový plán.“

Dalšími autory, kteří se věnují marketingovému plánu, jsou Vysekalová a kol. (1998). Tato skupina autorů charakterizuje marketingový plán jako dokument, který „představuje hlavní nástroj pro řízení a koordinaci marketingového úsilí a tento plán je

zpravidla obvykle pro výrobky ve vztahu k určitému trhu a obsahuje marketingové strategie a programy, směřující k dosažení vytyčených cílů na daném trhu“. Podle Vysekalové a kol. (1998) by měl marketingový plán obsahovat „stručný přehled navrhovaného plánu pro vrcholové vedení podniku, dále popis současné marketingové situace, analýza příležitostí a hrozeb, marketingové cíle, marketingové strategie, akční programy, předpokládané finanční výsledky plánu a popis předpokládané kontroly plánu“.

Bureš (1991) vyzdvihuje, že marketingový plán je jedním ze základních důležitých podkladů pro vypracování finančního plánu podniku. Při tvorbě marketingového plánu se vychází z plánované skladby sortimentu a z plánovaného průběhu životnosti křivky jednotlivých sortimentních položek. Sortimentní položky seskupíme podle funkční nebo účelové příbuznosti. Tímto vznikne přehledná sortimentní listina, která je jakýmsi souborem podnikatelských nápadů, se kterými chceme vstoupit na trh, zaujmout na trhu pozici a realizovat zisk z prodeje hmotné formy těchto nápadů, tedy produktů. Tuto sortimentní listinu v průběhu plánovacího období pečlivě aktualizujeme a udržujeme. Bureš (1991) také zdůrazňuje, že „bez důkladného, přesného a aktuálního přehledu o vlastním sortimentu nelze vypracovat realistický marketingový plán“. Po zpracování sortimentní listiny je dalším krokem při vypracování marketingového plánu příprava plánu objemu prodeje v sortimentním členění. Veškeré činnosti v průběhu procesu se zobrazují v síťovém grafu, který zachycuje časovou návaznost základních činností v realizační fázi, tzn. tvorbu podporu produktu. Realizační fáze představuje přeměnu marketingového plánu do života. Součástí marketingového plánu je rovněž rozpis nákladů a investic spojených s realizační fází. Důležitým zdrojem pro úspěšný průběh realizační fáze jsou lidé, a to hlavně jejich pracovní nasazení a přístup k realizaci marketingového plánu.

Pro rozšíření znalostí v této oblasti byli dále vybráni autoři Tomek a Vávrová (2007). Ve své knize „*Marketing od myšlenky k realizaci*“ se zabývají jednotlivými fázemi marketingového plánování, a tím co tyto fáze obsahují. Je důležité zmínit, že marketingové plánování je součástí podnikového plánování a vlastní plánovací proces

vychází z analýzy situace, jež je doplněna řadou metod charakterizujících pozici strategické jednotky. Jde tedy o spojení informací získaných marketingovým výzkumem a analytickými metodami, o rozpoznání marketingových cílů, určení základních strategických směrů, dále jde o vlastní implementaci strategie a kontrolu její realizace. Marketingové představy vize firmy nelze rozvíjet bez dalších souvislostí, kterými jsou výzkum a vývoj, technologie, investice, personální rozvoj, výroba, nákup a další. Proto je úkolem managementu dané firmy zabývat se vzájemnou koordinací plánování ve všech zmíněných oblastech. Autoři Tomek a Vávrová (2007) se zaměřují na následující fáze marketingového plánování:

- analýza marketingové situace – zjišťování informací, externí a interní analýzy, vyhodnocení výsledků SWOT analýzy, definování zásadních marketingových problémů
- určení tržních segmentů a marketingových cílů – výběr kritérií segmentace, výběr segmentů a specifických cílů pro segmenty, operacionalizace cílů
- formulace marketingové strategie
- stanovení marketingového rozpočtu – určení rozpočtu podle podnikových ukazatelů, např. jako procento z dosaženého obrátu, zisku apod., určení rozpočtu s ohledem na konkurenci
- rozhodnutí o nástrojích marketingového mixu
- realizace a kontrola marketingových opatření

Autoři Tomek a Vávrová (2007) shrnují marketingové plánování jako „systematické a racionální analyzování tržních a podnikových skutečností za účelem odvození řídicí směrnice pro jednání v oblasti marketingu a vlastní plánovací proces lze charakterizovat analytickými metodami, kterými jsou situační analýza, strategická analýza, plánování cílů a strategií a plánování opatření, tj. kombinace nástrojů, které umožňují co možná nejlepší prosazení strategií s ohledem na dosažení cílů“. Jako příklad z hlediska marketingu je možné uvést: cíle tržního postavení jako obrát a tržní podíl, cíle rentability a ziskovosti, sociální cíle ve vztahu k vlastním pracovníkům, prestižní cíle jako např. image a cíle k ochraně životního prostředí.

Charakteristikám marketingového plánu se zajímavým způsobem věnuje Knight (2007). Ve své publikaci „*Vysoce efektivní marketingový plán*“ (dále jen VEMP) charakterizuje tento plán jako proces, který výrazně zlepší možnosti prodat se ziskem více výrobků a služeb, pomůže zamezit plýtvání penězi za nevhodný a neefektivní marketing. VEMP je přiměřený a jednoduchý plán, který je určen pro jakýkoliv druh firmy nebo sektoru. Také je snadno pochopitelný pro všechny, ať už se jedná o kolegy, partnery, členy týmu nebo další účastníky projektů. Následují jednotlivé kroky k VEMP:

- stanovení cíle – jestliže je více cílů, musí být více VEMP
- stanovení hodnoty cíle – např. finanční přínos
- promyšlení následků
- poznání cílové skupiny
- co si myslí a co dělají cílové skupiny
- co chceme, aby si mysleli a dělali – vést lidi k myšlení, a tím i jednání
- co přesně nabízíme
- znalost hlavních předností naší nabídky
- jaký to bude mít přínos
- poznání sami sebe – kdo jsme
- jak mluvit k cílové skupině – např. televizní reklama, kina, rozhlas, plakáty, inzerce v tisku, direkt marketing, public relations, sponzorování, internet, okolní média (různé povrchy a místa)
- kolik na to máme – musíme si stanovit rozpočet
- jaké jsou další zdroje – např. lidé, provozní zařízení, stroje atd.
- vyhodnocení plánu
- další plánování budoucích kroků

Podle Schultze (1995) může mít marketingový plán mnoho podob. Roční marketingový plán můžeme vidět v mnoha podobách a stylech. Organizace si ho upravují podle konkrétních situací a potřeb. Základní strukturu a hloubku zpracování marketingového plánu určí vedení organizace. Zahrnuje poslání společnosti, pole

působnosti a cíle, situační analýzy, současnou marketingovou organizaci, úkoly marketingu, marketingovou strategii, politiku a způsob práce, marketingové programy, přehledy a úkoly, plánovanou zaměstnanost, rozpočty, čistě formální bilanci zisků a ztrát, kontrolu a návaznost. Podle Schultze (1995) by pro maloobchodní operaci menšího rozsahu mělo stačit těchto několik prvků:

- jednoduchý popis cílového trhu
- obecné cíle, kterých by měl marketing dosáhnout
- návrh marketingového programu
- prognózy prodeje
- rozpočet

Podobně jako autoři Tomek a Vávrová (2007) zdůrazňuje Westwood (1998) důležitost marketingového plánování a jeho použití k popisu metod objasňujících jak použít marketingových zdrojů k dosažení marketingových cílů. Je zřejmé, že zdroje a cíle se vždy budou podnik od podniku lišit a také se budou měnit v čase. Westwood (1998) dále objasňuje použití marketingového plánování, které se používá k segmentaci trhu (rozdělování trhu na části), identifikaci tržní pozice, předpovědi velikosti trhu a k plánování a realizování uskutečnitelného tržního podílu v rámci segmentu trhu. Tento proces marketingového plánování zahrnuje – provedení marketingového výzkumu ve vnější i uvnitřní části podniku, analýzu silných a slabých stránek podniku, stanovení předpokladů, prognózování, určení marketingových cílů, stanovení marketingových strategií, definování programů, sestavení rozpočtu, přezkoumání výsledků a také revidování cílů, strategií a programů. Marketingový plán je charakterizován jako dokument poskytující podrobnosti o plánu těm, kdo ho budou plnit a měl by obsahovat pouze klíčové informace, které je nutné sdělit. Přebytné a nedůležité informace by neměly být zahrnuty. Důležitá je prezentace plánu. Plán musí být předložen těm, kdo musí souhlasit s jeho realizací a těm, kdo ho budou realizovat. Jestliže se prezentace řádně nezvládne, tak plán selže.

Dalšími autory zabývající se plánováním v oblasti marketingu jsou Foret, Procházka, Vaculík a kolektiv (2001). Tito autoři píší o marketingových plánech jako o

plánech, které se oproti komplexním plánům podniku či podnikatelským jednotkám více či zcela zaměřují pouze na oblast produktu a trhu a rozpracovávají strategicky stanovené cíle týkající se vlastního trhu. Marketingový plán je hlavním nástrojem pro řízení a koordinování marketingového úsilí. Podle Foreta, Procházky, Vaculíka a kolektivu (2001) většina marketingových plánů obsahuje:

- shrnutí
- běžnou marketingovou situaci
- akční programy
- rozbor příležitostí a očekávání
- předpokládané finanční výsledky
- náklady (rozpočet) pro jednotlivé části plánu
- monitorování a kontrolu

1.1.1 Metody marketingového plánu

Autoři Tomek a Vávrová (2007) ve své publikaci uvádějí několik metod, které se využívají při sestavování marketingového plánu.

Základem marketingového plánování je analýza současné a budoucí situace, tedy **situační analýza**. Situační analýza je zaměřena na podnik, jeho mikroprostředí a makroprostředí. Na základě výsledků této analýzy se stanovují podnikové cíle, strategie a opatření. Podklady pro situační analýzu poskytuje aktualizovaný marketingový výzkum. Situační analýza vyhodnocuje postavení firmy na trzích ve vztahu k ostatním tržním subjektům, umožňuje aktuální úvahy o tom, jaké změny může firma očekávat a jaké z toho vyplývají důsledky pro hospodářský výsledek.

Dalším nástrojem plánování, který Tomek a Vávrová (2007) uvádějí, je **diferenční analýza**. Podstatou diferenční analýzy je extrapolace (tedy odhadnutí vývoje na základě hodnot předchozích) minulého vývoje do budoucnosti, konfrontovaná s požadovanými cíli. Tomek a Vávrová (2007) vysvětlují diferenční analýzu jako „znázornění toho, jak se budou podílet slabá místa na možnosti uplatnit strategii a to tak, že jsou vyznačeny deficity mezi kvantitativně stanovitelnými cílovými ukazateli a možným stupněm dosažení cílů v rámci delšího časového období, diagnostikované

rozdíly (mezery, deficiency) jsou pak podkladem pro hledání vhodné strategie a základnu analýzy představuje současný stav“. Tuto analýzu je vhodné uplatnit spíše v jednodušších situacích, jelikož neumožňuje hlubší analýzu příčin z hlediska dalších faktorů, které mohou ovlivnit tržní postavení firmy či jejích produktů.

Podstatou další metody, kterou Tomek a Vávrová (2007) zmiňují, je **plánování diskontinuit**. Tato metoda znamená, že podnik je úspěšný tehdy, když jsou v naprostém souladu prostředí, strategie a vnitřní předpoklady. Každý podnik tedy musí hledat svou oblast kompetence, kterou se odliší od konkurence a získá tak pozitivní výsledek.

Autoři dále uvádějí metodu **poziční mapy**, která patří mezi metody psychologického modelování trhu. Tato metoda je „založena na vícedimenzionální představě o rozdílnosti produktů případně značek na relevantních trzích tak, jak je vnímají zákazníci a v rámci marketingového výzkumu jsou nejprve získána od zákazníků data o vnímání reálných nebo ideálních vlastností produktů různých značek či výrobců“. Tento model se zaměřuje na následující:

- zákazníky vnímaný prostor vlastností
- umístování vlastních produktů
- ideální pozici z hlediska zákazníka
- u jednotlivých produktů (popřípadě značek) rozdíly mezi ideální představou zákazníka a reálnou pozicí

Několik dimenzí představuje samo o sobě komplexní vyjádření těch ostatních. Jako příklad uvádějí Tomek a Vávrová (2007) dimenzi *image*, která v sobě zahrnuje design, balení, známost a oblíbenost. Dále dimenze *kvalita* v sobě zahrnuje poskytované služby, úroveň technologie, výchozí materiál a bezpečnost. Pro firmu je důležité při budování své pozice stanovit si, kolik a které atributy odlišností chce cílové skupině nabídnout. Nejúspěšnější jsou takové diference, které vychází z vnitřního přesvědčení zákazníka a jsou v souladu s jeho dosavadními zkušenostmi. Firma by měla volit takové vlastnosti produktu, které splňují následující kritéria odlišnosti:

- sdělitelnost – odlišení je snadno a jednoznačně sdělitelné
- zřetelnost – odlišení od nabídek konkurence je zřetelné
- významnost – odlišení má význam pro větší počet zákazníků

- jedinečnost – nenapodobitelnost odlišení
- dostupnost – zákazníkům je odlišnost dostupná ve smyslu ochoty zaplatit požadovanou cenu
- efektivnost z hlediska firmy – odlišnost má pozitivní vliv na ekonomické výsledky firmy

Použití poziční mapy je zejména vhodné pro identifikaci tzv. bílých (volných) míst na trhu, dále pak k identifikaci konkurence, ke konkurenčnímu porovnání, možnosti posouzení vhodnosti prosazování strategie. Vhodné je to také při určování marketingových opatření a námětů pro zaměření komunikační politiky produktu.

Poslední metodu, kterou autoři Tomek a Vávrová (2007) nabízejí je **benchmarking**. Touto metodou rozumíme kontinuální a systematický proces, v rámci kterého jsou firemní produkty, služby funkce apod. srovnávány s podobnými, ale špičkovými firmami, a to s cílem zvýšit svou vlastní úroveň. Úkolem benchmarkingu je dané ukazatele porovnávat, měřit a hodnotit. K tomuto se přidává hodnocení vlastní firmy, jednotlivých úseků a oddělení nebo dceřiných společností. Pokud tuto metodu porovnáme s analýzou silných a slabých stránek, metoda benchmarkingu nabízí řešení problému.

Tomek a Vávrová (2007) vyzdvihují důležitost **analýzy hodnotového řetězce**, jejímž autorem je Michael Porter. Analýza hodnotového řetězce používá při analýze situace z hlediska možnosti dosažení konkurenční výhody. Konkurenční výhoda firmy nastává, když firma dosahuje vyšší hodnoty výkonu než konkurence. Hodnota je dána cenou, kterou je ochoten zákazník za tento výkon zaplatit. Autoři dále hovoří o Michaelovi Porterovi jako o autorovi, který ve své teorii vychází z toho, že na výkonu se podílí řada podnikových funkcí. Proto tedy je možno analýzu hodnotového řetězce chápat jako analýzu kompletně všech aktivit podniku. Tyto aktivity podniku jsou v hodnotovém řetězci rozlišené na primární a podpůrné:

Primární činnosti:

- vstupní logistika

- výrobní proces
- marketing a prodej
- výstupní logistika
- služby zákazníkům

Podpůrné činnosti:

- podniková infrastruktura
- personalistika
- výzkum a vývoj
- nákup

Dosud naznačené analytické metody jsou v podstatě zaměřeny na potřeby konečného zákazníka. V dnešní době můžeme vidět dynamický rozvoj tržních vztahů a trendy ke globalizaci trhů, které přináší do analytických metod požadavek rovnocenné orientace na konkurenci. Jako další metodu uvádějí autoři Tomek a Vávrová (2007) **analýzu strategických skupin**. Takovýchto strategických skupin existuje v praxi v rámci daného oboru několik. Jsou mezi nimi takové bariéry, že se mohou pohybovat od jedné skupiny k druhé pouze při vynaložení určitých nákladů a času a také musí podstoupit určité riziko. Cílem analýzy podle skupin je odvození rozdílů v rentabilitě, zjištění významu konkurenční síly a porozumění soutěžním parametrům uvnitř daného oboru. Analýzu strategických skupin lze využít jako nástroj prognózy reakce firemní konkurence a vychází se z toho, že podniky stejné strategické skupiny reagují na změny konkurenčního prostředí obdobně.

1.1.2 Metody výběru strategie

Autoři Strnad a Dědková (1994) vyzdvihují, že při výběru strategie je často užívaná metoda **analýzy portfolia**, kterou vypracovala přední manažerská konzultační firma Boston Consulting Group. O této metodě často mluvíme jako o BCG matrix neboli BCG matici. Analýza portfolia slouží k rozřídění strategických podnikatelských jednotek, které produkují výrobky nebo služby na základě pozice na trhu.

Analytické metody a teorie zabývající se základními strategickými principy vytvářející základnu, ze které se jednotlivé konkrétní strategie odvozují, zmiňují autoři Tomek a Vávrová (2007). Jedná se o následující přístupy:

Ansoffova matice výrobek/trh

„Ansoff odvozuje strategie z matice, která je dána dimenzí výrobku (charakterizovanou jako nový a stávající výrobek) a dimenzí trhu (charakterizovanou jako nový a stávající trh). Přístup k vymezení možností růstu vychází většinou z toho, že je definuje jako kombinace výrobek/trh.“ Z tohoto vyplývají základní strategie:

- **tržní penetrace** = rozšiřování podílu na trhu, získání zákazníků konkurence
- **rozvoj trhu** = získání nových trhů, regionálních i zahraničních, zaměření na nové segmenty
- **rozvoj výrobku** = použití inovace, diferenciacce, variace
- **diverzifikace** = *horizontální* – nový produkt na základě technologické, materiálové a jiné podobnosti, *vertikální* – zcela nový, v podstatě cizí produkt

Portfolio strategie

„Na základě postavení strategické jednotky v matici portfolia – zpravidla se jedná o portfolio tržní atraktivita/konkurenční schopnost o devíti polích – jsou uváděny tzv. normativní strategie:

- **strategie investiční** – u strategických jednotek, které představují stávající nebo v nejbližší době potenciální hvězdy
- **strategie dezinvestiční** – u strategických jednotek, které představují výrobky na odepsání (psi), ale rovněž u strategických jednotek typu dojná kráva, kde strategický princip zní: rychle sebrat vše co lze ještě na těchto strategických jednotkách nahospodařit (tzv. sběrné strategie, kdy prostředky jsou pak využity pro strategii investiční)
- **strategie selektivní** – strategické jednotky na diagonále matice, kde je třeba zvážit, zda je vhodné uplatňovat strategii, která postupně umožní strategii investiční či naopak.“

Strategie podle Porterovy teorie konkurenční výhody

„Autor teorie konkurenční výhody Michael Porter uvádí základní možnosti dosažení konkurenční výhody na trhu:

- **strategie nízkých nákladů** = výsledkem vedoucí pozice v nákladech, nákladového vůdcovství, jsou nízké ceny
- **strategie diferenciacce** = schopnost přizpůsobit se požadavkům trhu a orientovat odběratele na nejvyšší jakost, relativní kvalitu a image výrobku – trvale uplatňovat inovační politiku.“

Synergické strategie

Do synergických strategií zahrnují Tomek a Vávrová (2007) strategie zaměřené na odběratele, konkurenci, zprostředkovatele odbytu a strategie zaměřené na zájmové skupiny.

Strategie zaměřené na odběratele

Do těchto strategií patří orientace na inovace, jakost, značku, šíři programu a na náklady.

Strategie zaměřené přímo na konkurenci

Tomek a Vávrová (2007) sem zařazují *strategie kooperace*, kdy podnik nedisponuje žádnou konkurenční výhodou, která však formálně může být zajištěna licenčními smlouvami, smluvní výrobou apod., *Strategie konfliktní*, což je získání tržního podílu na základě inovativního chování ve srovnání s konkurencí a s realizací pokud možno tržního vůdcovství. *Strategie úhybná a přizpůsobení*, kdy podnik zkoumá, jak se postavit inovačními aktivitami tlaku konkurence, jak získat nové segmenty a zaměřuje se na udržení již dosažené pozice na trhu tak, že sladuje svoje chování s chováním konkurence.

Strategie zaměřené na zprostředkovatele odbytu

„Cílem strategií zaměřených na zprostředkovatele odbytu je vytvoření takových forem vztahů, které by posílily pozici firmy v rámci vertikálního marketingu, tj. ve

vztahu výrobce – obchod: *strategie přizpůsobení* (pasivní postoj výrobce vůči utváření odbytových cest), *konfliktní strategie* (boj o rozdělení funkcí v distribučním kanálu), *kooperační strategie* (přiblížení názorů obchodu i výrobce a rozdělení funkcí), *strategie uhýbání a ignorování* (první případ vychází z toho, že firma uznala určitý obchodní podnik jako zvlášť poptávkově silný a hledá proto zmenšení závislosti, ve druhém případě podnik přímo rezignuje na spolupráci s obchodem a volí vlastní formy prodeje, čímž získává neomezenou kontrolu marketingových nástrojů na celé odbytové cestě.“

Strategie zaměřené na zájmové skupiny

Stále se prohlubující společenské změny v dnešním světě vedou k tomu, že sílí zájem široké veřejnosti o takové oblasti jako je například ekologie a zdraví. Tím roste vedle tvorby konkurenčních výhod na trhu význam společenského odpovědnosti chování podniku. I tímto důležitým tématem se Tomek a Vávrová (2007) zabývají a vysvětlují, že pokud „přijmeme ochranu životního prostředí jako nedílnou součást tvorby konkurenční výhody, pak je možné vycházet z následujících zásad:

- *ekologicky orientované strategie diferenciace* musí být zaměřeny na plnění požadavků odběratelů či spotřebitelů pokud jde o šetrnost výrobních procesů a výrobků samotných k životnímu prostředí, přitom tyto požadavky musí být plněny lépe, než tomu je u konkurence
- *strategie vůdcovství v nákladech* je strategií, kdy konkurenční výhoda podniku je v tom, že může na základě optimálního řešení produktu i jeho výrobního procesu realizovat v porovnání s konkurencí nižší náklady a tuto nákladovou výhodu realizovat ve formě nízkých cen na trhu.“

Strategie rolí na trhu

Dalšího autora, kterého autoři Tomek a Vávrová (2007) vyzdvihují, je Philip Kotler, z jehož úvah vychází strategie rolí na trhu. Níže uvedené strategie vyjadřují sílu, s jakou podnik při vstupu nebo tržní penetraci vystupuje a je dána jeho ekonomickou silou, slabými a silnými stránkami, poznatky z dalších analytických metod a dalšími psychografickými pohnutkami. Jedná se o tyto strategie: strategie tržního vůdce, tržního vyzyvatele, tržního souběžce a obsazovatele tržních výklenků.

1.2 Jednotlivé části marketingového plánu

1.2.1 Analýza marketingové situace

Marketingová situační analýza je podle Peterky (1993) založená na poznání marketingové situace, to znamená na poznání marketingových podmínek. Důležité a zajímavé jsou pouze ty, které bezprostředně ovlivňují rozhodovací proces top managementu, tedy takové podmínky, které mají význam pro realizaci marketingových cílů. Jde o poznání trhu a tendencí v jeho vývoji, dále jde hlavně o poznání celkového trhu dané skupiny výrobků, trhu dané komodity a také dílčího trhu dané komodity. Pak je důležité poznání subjektů trhu, kam patří poznání vlastního postavení na trhu, tržního postavení konkurence, zprostředkovatelů a odbytových služeb. Musíme také poznat nástroje, jimiž jsou spotřebitelé, výrobní, propagační, cenový a distribuční mix. V neposlední řadě jde také o poznání prostředků jako je příroda, ekonomika, společnost, technologie, právní a politické aspekty.

Autoři Vysekalová, Kliková, Surovcová a Rozumová (1998) ve svém slovníku vysvětlují, že marketingová situační analýza představuje první krok v přípravě strategického marketingového plánu. Na základě situační analýzy je pak analyzován cílový trh s využitím výsledků výzkumu trhu. Cílem této analýzy je posouzení konkurenceschopnosti, možností na daném trhu a posouzení možných rizik a analýza pomáhá stanovit reálné cíle a zvolit optimální prostředky k jejich dosažení.

Další, kdo se také zabývá situační analýzou, jsou autoři Strnad a Dědková (1994) a ti charakterizují situační analýzu jako získávání informací o firmě a jejím prostředí. To znamená, že se provádí rozbor firmy, jejich trhů, konkurence a poté se ujasňuje problém a snaží se hledat hypotéza o možném řešení problému. Následuje upřesnění cílu projektu. Autoři vybrali tyto následující kroky situační analýzy:

- pečlivé studium a rozbor výsledků firmy
- průzkum uvnitř firmy
- názory klíčových osob ve firmě

- pozorování a rozbor nejúspěšnějších konkurentů
- studium publikovaných výsledků o trhu, jeho změnách, podílech na trhu a jeho trendech
- vyhodnocení jednotlivých operací firmy
- brainstorming (skupinové diskuse zainteresovaných osob)

1.2.1.1 Analýza vnitřního prostředí – Porterův model pěti sil

Pokud chceme vytvořit analýzu vnitřního prostředí podniku, můžeme využít Porterův model pěti sil, jak ve své publikaci uvádí Blažková (2007). Porterův model se skládá z pěti faktorů, jež představují hrozby nebo příležitosti. Mezi hrozby pro podniky řadíme silnou stávající konkurenci, silnou smluvní sílu kupujících a dodavatelů, existenci substitučních výrobků a nové konkurenty vstupující do odvětví. U nových konkurentů vstupujících do odvětví firmy zajímá, jaká je pravděpodobnost a síla tlaku, který jsou jejich konkurenti schopni vyvinout a zda je pro konkurenci snadné vstoupit na trh. Vstup na trh může být omezen či úplně znemožněn např. vstupními bariérami. Další hrozbou jsou substituční výrobky, které Blažková (2007) popisuje jako „možnosti alternativních výrobků nebo služeb nahrazujících současnou nabídku na trhu“. Tato hrozba je rizikem pro danou firmu, protože si zákazník může vybrat substituční produkt z nabídky jiné firmy. Proto je nutné nabízet takový výrobek či službu, které nejlépe uspokojí potřeby zákazníků. Vyjednávací síla kupujících je další hrozbou pro podnik. Této hrozbě lze předejít zaměřením se na strukturu a koncentraci kupujících na daném trhu. Podobně je na tom vyjednávací síla dodavatelů. Zde musíme zhodnotit velikost těchto dodavatelů a také jejich schopnosti diktovat podmínky dodávek. Posledním faktorem je rivalita mezi současnými konkurenty na trhu. Zde hraje svou roli velikost a počet konkurence. Čím méně je na trhu stejně velkých či menších konkurentů, tím je rivalita menší. To platí i u rozdílnosti výrobků, pokud je možné odlišit výrobek od ostatních, nehrozí intenzivní rivalita.

1.2.1.2 Analýza vnějšího prostředí – STEP analýza

STEP analýza je využívána při analyzování vnějšího prostředí. Zajímá se o všechny faktory, které mají vliv na firmu. Mallya (2007) ve své publikaci zdůrazňuje, že nejúspěšnějšími firmami jsou ty, které zvládnou předvídat a rychle a efektivně reagovat na změny. STEP analýza je analýzou sociálního a kulturního, technologického, ekonomického, politického a legislativního prostředí. Tyto konkrétní oblasti budou nyní charakterizovány dle autora Mallya (2007).

Analýza **sociálního prostředí** se zaměřuje na demografické změny, životní styl a životní úroveň obyvatelstva, různorodost společnosti, sociální trendy (používání IT a komunikačních nástrojů), rozdělení příjmů a kupní síly, změny zájmu o ochranu životního prostředí, o zdravotní problematiku atd. Analýza **technologického prostředí** je také nezbytnou součástí analýzy vnějšího prostředí. Změny v této oblasti mohou zapříčinit velké problémy. Je proto nezbytné sledovat aktuální technický vývoj a těmto problémům předejít. A co se v této oblasti sleduje? Jsou to rychlá změna technologie v daném prostředí, investice do inovací, podpora vlády v oblasti výzkumu, možnost substitutů, které by mohly nahradit produkty firmy díky inovaci, nové pracovní metody a techniky a levnější a prakticky využitelnější informace. **Ekonomické prostředí** je charakterizované inflací, úrokovou mírou, hrubým domácím produktem, zaměstnaností, nezaměstnaností a je zaměřené na daňovou politiku a bankovní stav. Zhodnocení toho prostředí je také pro podnik důležité, protože je do určité míry ovlivněn vývojem makroekonomických trendů. Míra ekonomického růstu vyvolává buď hrozby anebo příležitosti pro podnik. A čtvrtým faktorem STEP analýzy je **politické prostředí**. To se věnuje analýze legislativy v dané zemi. Velkou roli zde má stát a jeho zákony a právní normy určují rozsah pro podnikání. Patří sem státní regulace hospodářství, daňové zákony, antimonopolní zákony, zákony o ochraně životního prostředí, zákon o vládních investičních pobídkách, občanský zákoník, zdravotní a bezpečnostní zákon a obchodní zákoník.

1.2.2 Marketingový výzkum

Vysekalová a kolektiv (1997) definují ve své publikaci marketingový výzkum jako „souhrn všech aktivit, které zkoumají jevy a vztahy na trhu a vlivy marketingových nástrojů na ně“ a dodávají, že „hlavně jde o výzkum trhu, výrobků, distribučních cest, cen, chování zákazníka a marketingových komunikací“. Dále zdůrazňují, že v marketingově orientované koncepci výzkumu je ve středu zájmu spotřebitel a uspokojování jeho potřeb. Také upřesňují, že marketingový výzkum je širší pojem než výzkum trhu.

Autoři Strnad a Dědková (1994) definují marketingový výzkum jako „systematické určování, sběr, analýzu, vyhodnocování informací a závěrů odpovídajících určité marketingové situaci, před kterou společnost stojí a je chápán jako dlouhodobější hodnocení faktorů a vazeb“. Pokud se zabýváme krátkodobějším a aktuálním zjišťováním změn a trendů na trhu, hovoříme o průzkumu. Autoři Strnad a Dědková (1994) také definují cíl marketingového výzkumu, kterým je „vytvoření informačních poznatkových podkladů pro současnou orientaci na trhu a pro předvídaní jeho budoucího vývoje pro podnikatelské rozhodování, zpracování výhledů, koncepcí a plánů“. A pokud chceme mít efektivní marketingový výzkum, musíme respektovat zásady vědeckých metod. V praxi to znamená pečlivé pozorování, správné formulování hypotéz, prognózování a ověřování. Velice efektivní je, když se marketingový výzkum vyznačuje tvůrčím přístupem a hledáním nových způsobů řešení problémů.

Foret a Stávková (2003) podobně jako jiní autoři (Strnad, Dědková, 1994) ve své knize píše o marketingovém plánu jako o dlouhodobější záležitosti na rozdíl od průzkumu trhu, který chápou především jako „jednorázovou záležitost, zjišťující zvolenou výzkumnou technikou aktuální situaci na trhu a poskytující zadavatelům především základní popis této situace“. Marketingový výzkum je kombinací několika výzkumných postupů, jako např. náročnější postupy statistického zpracování, které porovnávají a vyhodnocují výsledky získané z různých zdrojů a tak docházejí k hlubším poznatkům a souvislostem. Autoři ještě marketingový výzkum rozdělují na primární a

sekundární. Do primárního výzkumu zahrnují „vlastní zjištění hodnot vlastností u samotných jednotek, jako například tzv. sběr informací v terénu, ať už si jej realizátoři provádějí vlastními silami, nebo si k tomu najmou spolupracující organizaci“ a sekundární výzkum charakterizují jako „dodatečné, další využití, zejména v podobě statistického zpracování dat, která již dříve někdo shromáždil a zpracoval jako primární výzkum“.

1.2.3 SWOT analýza

V rámci SWOT analýzy se sumarizují silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby daného podniku. Příležitostmi rozumíme způsoby zlepšení výsledků firmy (např. růst obratu, podílu na trhu, zisku atd.). Firma však musí mít schopnost využít danou příležitost. Dalším předpokladem je také schopnost reagovat na tržní hrozby a mít připraveny alternativy jejich řešení. Silné a slabé stránky jsou vždy ve vztahu ke konkurenci. Takto je SWOT analýza charakterizována autory Vysekalová, Kliková, Surovcová a Rozumová (1998), kteří také uvádějí účelem analýzy, jež je „zjištěné slabé stránky eliminovat a silné stránky udržovat a zlepšovat“.

Dalšími autory zabývající se SWOT analýzou jsou Fialová a Tomek (1994). Ti hovoří o SWOT analýze jako o formě analýzy určené pro strategické účely. A dále uvádějí, že „tento princip analýzy je někdy nazýván *marketingová inventura*. Název tohoto postupu je odvozen z anglických slov vyjadřujících jednotlivé části analýzy:

- **Strength = síla** – silné stránky, kde je firma dobrá
- **Weakness = slabost** – slabé stránky, kde firma není dobrá, kde potřebuje radu a pomoc
- **Opportunities = příležitosti** – například možnost využití tržních výklenků
- **Threats = hrozby** – nebezpečí konkurence, která není jen v přímé konkurenci, ale i skrytá v jiném oboru, v možnostech substituce, ve vyjednávací síle poptávajících.“

1.2.4 Určení tržních segmentů

Podle Koudelky (2005) může „pojem *segmentace trhu* vyjadřovat tři různé, i když vzájemně propojené výklady: segmentaci trhu jako stav, segmentaci trhu jako strategii a segmentaci trhu jako proces“. Tyto výklady jsou vysvětleny v následujících odstavcích.

Segmentace trhu jako stav

Koudelka (2005) jako první výklad uvádí segmentaci trhu jako *stav* a vysvětluje, že obsahem segmentace trhu je pohled na členitost trhu z hlediska tržních segmentů. Pokud existuje několik segmentů, znamená to, že je vysoká segmentace trhu a je-li segmentace trhu velmi vysoká, tak hovoříme o fragmentaci trhu. Koudelka (2005) dále objasňuje, že je také „vhodné pokusit se rozlišovat, zda jde o výsledek přirozeně se rozrůstajících diferencí mezi spotřebiteli jako jeden z dlouhodoběji se projevujících marketingových trendů nebo zda jde spíše o reflexi marketingových aktivit firem na daném trhu působících, které ve snaze o odlišení se od konkurence mohou dospět až k fragmentaci neúčelné“. Podle Koudelky (2005) výraz *segmentace trhu* „označuje daný stupeň diferenciací spotřebitelů z hlediska jejich vztahu k dané kategorii produktů, případně k dalším marketingovým nástrojům“.

Segmentace trhu jako strategie

Koudelka (2005) jako další výklad uvádí segmentaci trhu jako *strategii*, kdy „v praktickém životě při úsporném vyjadřování někdy splývá celý strategický postup, využívající odlišného přístupu k různým segmentům s jeho nezbytnou výchozí etapou – poznáváním tržních segmentů, v tomto případě tedy segmentace trhu znamená totéž co cílený marketing, tj. strategii, založenou na segmentaci trhu“ a dodává, že jde o výrazně širší chápání a setkáme-li se s konstatováním, že daná firma využívá strategii segmentace trhu resp. segmentační strategii, je třeba je v tomto širokém smyslu také chápat.“

Segmentace trhu jako proces

Třetím výkladem pojmu segmentace trhu je podle Koudelky (2005) segmentace trhu jako *proces*. „V marketingovém prostředí se velmi často pojem segmentace trhu chápe ve smyslu poznávání tržních segmentů, tedy jako proces, ve kterém se snažíme najít, odkrýt tržní segmenty, které nejlépe odrážejí v daném směru podstatné diference mezi spotřebiteli, zákazníky“ (Koudelka, 2005).

Na základě výše uvedených charakteristik Koudelka (2005) shrnuje pohled na segmentaci trhu, kdy „smyslem procesu segmentace trhu (třetí výklad) je poznání reálných tržních segmentů (první výklad), které slouží jako základ pro další strategické rozhodování (druhý výklad). Na základě tohoto se uvedené pohledy na to, co je segmentace trhu, doplňují.

Trh určitého výrobku nebo služby bývá tvořen velkým počtem zákazníků, jenž se navzájem liší svými potřebami a svými možnostmi. Liší se však i svými demografickými znaky – pohlavím, věkem a národnostními, náboženskými a jinými tradicemi, zvyklostmi apod. Každá z těchto charakteristik tak může být využita k segmentaci trhu na menší části, které zahrnují zákazníky s určitými typickými vlastnostmi. Jednotlivé segmenty trhu musí být navzájem velmi odlišné, tedy musí mít vnější heterogenitu, avšak uvnitř musí být co nejvíce podobné, tedy vnitřně homogenní. Tyto charakteristiky segmentace trhu uvádí Peterka (1993) ve své publikaci *Marketing*. Dále uvádí, že „smyslem segmentace celkového trhu je rozdělit rozsáhlý, povahou různorodý trh na určitý počet homogenních celků, jímž bude možno nabídnout marketingové programy *šité na míru*“. Aby byla segmentace účelná, musí být příslušná část trhu dostatečně rozsáhlá a segment musí dostatečně reagovat na konkrétní změny obchodních i marketingových podnětů jiným způsobem než je tomu u ostatních částí trhu.

Peterka (1993) uvádí tři fáze provedení segmentace trhu:

1. fáze průzkumu „zahrnuje shromažďování údajů z průzkumu spotřebitelů, zejména o požadovaných vlastnostech produktu, povědomí o určité značce, intenzitě a

příležitostech užívání produktu a o demografických, ekonomických a psychografických charakteristikách spotřebitelů“

2. fáze analytická „zahrnuje analýzu získaných údajů, jako první se převážně aplikuje faktorová analýza (umožňuje snížení počtu proměnných veličin na určitý malý počet vzájemně nezávislých faktorů), dále některá z metod shlukové analýzy, což je optimální nástroj pro vytvoření určitého počtu maximálně odlišných segmentů, jejichž příslušníci uvnitř segmentu jsou si podobní, avšak mezi segmenty se výrazně odlišují“

3. profilování „segmenty vytvořené v analytické fázi jsou charakterizovány, k tomu se užívá statistická metoda diskriminační analýzy, kdy jsou posouzeny demografické a psychologické vlastnosti a zejména projevy chování typické pro osoby náležející jednomu segmentu, segmenty jsou zpravidla pojmenovány podle svých dominantních vlastností, odlišujících je od ostatních segmentů“

Podobně jako Peterka (1993) charakterizují segmentaci trhu autoři Strnad a Dědková (1994): „Smyslem členění neboli segmentace trhu je rozdělit rozsáhlý povahou různorodý trh na určitý počet menších uvnitř homogenních celků, které jsou vně odlišné, což umožní nabídnout pro každý segment marketingový program *šitý na míru*“. Dále zdůrazňují, že jádrem moderního marketingu je efektivní segmentace, se kterou souvisí pozice produktu a obchodní značky na trhu. A dodávají, že „segmentace trhu je nástrojem rozlišení potřeb spotřebitelů určitého produktu i odlišením podnikatelských příležitostí“.

1.2.5 Marketingové cíle

Marketingové cíle jsou další důležitou součástí marketingového plánu. Podle Horákové (2003) by marketingové cíle měly být:

- **stanovené na základě poznání potřeb zákazníků** – zde se jedná o respektování zásady *náš zákazník, náš pán*
- **identifikovány** a uvažovány tak, aby byly respektovány vnitřní a vnější omezení
- **přesně, jasně a konkrétně vymezené** – jedná se o stanovení jakých výrobků a kterých segmentů trhů se dané cíle týkají

- **případné (vhodné)** – cíle se musí hodit, musí zapadat do souboru základních cílů podniku
- **srozumitelné** – důležitá je zřetelnost a pochopitelnost pro všechny podnikové úrovně
- **měřitelné v určitých časových etapách** – je nezbytné cíle kvantifikovat a následně posoudit v čase, protože neměřitelný cíl není uspokojivě formulován a tudíž nemá smysl
- **reálné (dosažitelné)** – cíle by měly být transformovány do reálných úkolů, které mají základy především v situační analýze podniku a jsou dosažitelné
- **akceptovatelné** – cíle by měly být v souladu s prioritami podniku
- **vzájemně sladěné, sdílené a podnětné** – jednotlivé cíle by navzájem měly být v harmonických vztazích, tak aby se podporovaly a nevylučovaly se, dále by měly být sdílné, to znamená sdílení stanovených cílů celým marketingovým týmem, které vede s velkou určitostí ke značné aktivitě a iniciativě při jejich plnění
- **hierarchicky uspořádané** – znamená respektování východiska cíle podniku a logické odvození (v hierarchické posloupnosti) následného specifického marketingového cíle

Další způsob jak stanovit marketingové cíle je tzv. SMART přístup. Tento přístup uvádí ve své publikaci Blažková (2007) a vysvětluje, že slovo SMART je složeno z počátečních písmen anglických slov a představují následující kritéria:

- **specific = jednoznačné** – cíle musejí jednoznačně vyjadřovat, čeho má být dosaženo
- **measurable = měřitelné** – cíle musejí být měřitelné, aby bylo možno říci, zda bylo nebo nebylo cíle dosaženo a do jaké míry se cíle dosáhlo
- **achievable = realizovatelné** – cíle musejí být realistické v daných podmínkách a při použití zdrojů, které jsou k dispozici
- **relevant = důležité** – cíle musejí být důležité pro toho, kdo je realizuje

- **time bound = časově ohraničené** – cíle musejí být stanoveny na určité časové období, které musí být realistické

Dalším autorem zabývajícím se marketingovými cíly je Peterka (1993), který uvádí, že cíle podniku jsou ovlivňovány vnějšími a vnitřními faktory. **Vnější faktory** vysvětluje jako ty, které působí vně firmy a jsou převážně nezávislé na vůli firmy. Jako příklady zmiňuje např. demografické, politické, národohospodářské, přírodní, legislativní a další faktory. Analýzu vnějších faktorů označuje jako O-T analýzu neboli analýzu příležitosti a ohrožení. Cílem je odhalit vnější příležitosti, které jsou atraktivní a mohou firmě přinést prospěch a také odhalit vnější faktory, které firmu mohou ohrozit. **Vnitřní faktory** vysvětluje jako vnitropodnikové faktory, které souvisejí s ekonomickou činností firmy a jako takové jsou firmou bezprostředně ovlivnitelné. Jde o finanční, technologické faktory, organizační strukturu podniku, o personální vztahy apod. Hodnocení vlivů těchto vnitřních faktorů se provádí prostřednictvím S-W analýzy, což je analýza silných a slabých míst daného podniku. Tyto výsledky S-W analýzy ovlivňují zásadním způsobem celý rozhodovací proces v podniku, a to i řízení marketingové činnosti, stanovení cílů, alokaci zdrojů, jakož i denní činnost podniku. A integrovanou analýzou zmíněných vnitřních (S-W) a vnějších (O-T) faktorů je SWOT analýza. Peterka (1993) uvádí, že účelem této analýzy je „posoudit intenzitu vnějších vlivů na vývoj vnitřních faktorů při stanovení podnikatelských záměrů a naopak prostor efektivního prosazení se podniku na trhu s maximálním využitím svých silných a potlačením slabých míst“.

1.2.6 Marketingové strategie

Podle Peterky (1993) jde o dlouhodobou koncepci činnosti podniku v oblasti marketingu. Smyslem je efektivní rozložení zdrojů podniku tak, aby bylo dosaženo jejich maximálního využití při splnění základních úloh marketingu. Peterka (1993) dále zdůrazňuje, že „vytváření optimální strategie je kontinuální činnost související s hledáním a nalézáním optimálního pronikání na trh, chování na trhu a prosazování se v konkurenci“.

Peterka ve své knize *Marketing*, rozeznává základní druhy marketingové strategie:

- **„strategie diferenciacie produktu** = jedinečnost zboží, doplňkové služby nenabízené konkurencí, psychologické působení na zákazníka, způsoby distribuce; tato strategie je vhodná pro střední a menší podniky, které si nemohou dovolit konfrontaci s velkými podniky zajímavými dominantní postavení na trhu
- **strategie minimálních nákladů** = zaměření na minimalizaci nákladů, jako strategickou prioritu, jde o strategii podniků s vysokými objemy tržeb a minimálními zisky, tedy podniky funkčními na rozsáhlém masovém trhu
- **strategie tržní orientace** = uplatňována při segmentaci trhu se zaměřením na určité tržní segmenty determinované z různých hledisek“

Této oblasti se také věnují již výše zmínění autoři Strnad a Dědková (1994). Marketingovou strategii charakterizují jako „strategii, která vybírá a analyzuje cílový trh a udržuje vhodný marketingový mix, který by tyto lidi plně uspokojil“. Vybranému cílovému trhu musí být zformulován adekvátně vhodný marketingový mix. Autoři charakterizují cíl strategie jako účelné využívání zdrojů podniku a to tak, aby mohli být splněny nejlepším možným způsobem dva cíle: spokojenost zákazníka a dosažení výhody v konkurenčním boji. Strnad a Dědková (1994) při výběru strategie vyzdvihují Porterův model, který nabízí tři základní strategie:

- **minimalizace výrobních nákladů** = což znamená likvidaci konkurence nízkou cenou, zabezpečení co nejvyššího zisku při vysokém objemu tržeb a nízkém zisku z prodané jednotky, tato strategie je snahou o masovou výrobu při nízkých cenách
- **strategie odlišení** = znamená vyrobit něco, co jiní neumí a prodávat za vyšší cenu než je průměrná cena výrobku
- **soustředění se na úzce specializovaný trh** = to znamená soustředění se na určitou skupinu zákazníků

Nagyová (1994) zdůrazňuje výběr komunikační strategie a popisuje dvě základní strategie: push (tlačit) a pull (táhnout). Úspěšné firmy používají různých kombinací těchto dvou strategií pro různé výrobky nebo služby.

Strategie pull je dle Nagyové (1994) založena na „snaze prodávajícího stimulovat poptávku konečného spotřebitele, který pak vyvine tlak na distribuční cestu. Úspěšná pull strategie znamená, že výrobce např. inzerátem nebo jinou reklamou informuje obchodní mezičlánky, že realizoval reklamní kampaň zaměřenou na konečného zákazníka (TV reklamy, inzerce v časopisech, novinách). Znamená to, že zákazník bude výrobek poptávat a obchodník musí být na tuto situaci připraven.“ Nejčastěji používanými prvky komunikace v pull strategii jsou reklama a podpora prodeje.

Push strategie naopak spíše spoléhá na osobní prodej. Nagyová (1994) charakterizuje cíl této strategie, kterým je „podporovat výrobek na jeho cestě ke konečnému spotřebiteli, tj. komunikovat s jednotlivými členy distribučního kanálu. To lze udělat s pomocí příspěvků na společnou reklamu, obchodními slevami, podporou osobního úsilí prodejců, programů na podporu dealerů apod.“ Tato strategie směřuje k marketingovému úspěchu firemního výrobku především motivací zástupců velkoobchodu a maloobchodu s cílem, aby si dali více námahy s prodejem výrobků konečnému spotřebiteli.

Ve *Slovníku základních pojmů z marketingu a managementu* (Vysekalová, Kliková, Surovcová, Rozumová, 1998) je uvedena charakteristika marketingové strategie jako „konkrétní koncepce, která řeší způsoby uspokojování potřeb zákazníků a dosažení výhod v konkurenčním boji a to v krátkodobém i dlouhodobém horizontu. Marketingová strategie řeší způsoby, jak optimálně dosáhnout stanovené cíle. Ke strategickým marketingovým rozhodnutím patří především volba trhů, způsobů jejich stimulace a určení pozice ve vztahu ke konkurenci. Marketingová strategie je orientovaná na dosažení cílů vytyčených podnikatelským záměrem.“

Autoři Tomek a Vávrová (1993) píší o strategii jako o „komplexní marketingové strategii“ a rozumí tím především „určení cílů marketingové politiky na delší období,

určení jednotlivých zájmových tržních segmentů a cílových skupin, výběr opatření k realizaci marketingové strategie“ a upřesňují, že „marketingová strategie navazuje na základní politiku a cíle podniku a je výsledkem komplexní analýzy konkurence, okolí a analýzy vlastních silných a slabých stránek.“

1.2.7 Nástroje marketingového mixu

Mezi nástroje marketingového mixu řadí autoři Geuens a Bergh (2003): produkt, cenu, distribuci a komunikaci. U **produktu** uvádějí – přínos, vlastnosti, varianty, kvalita, design, značka, balení, služby a záruky. U **ceny** – deklarovaná cena, slevy, úvěrové podmínky, platební lhůty a zvýhodnění. **Distribuci** charakterizují takto – cesty, logistika, doprava, sortiment a umístění. A pak je to také **komunikace**, která zahrnuje tyto komunikační nástroje – reklama, public relations, sponzorování, podpora prodeje, přímý marketing, výstavy a veletrhy, osobní prodej a internetový marketing.

2 Metodika a cíle

2.1 Metodika

2.1.1 Sběr informací

Prvním krokem byl sběr sekundárních dat a informací o problematice marketingového plánu. Využila jsem Národní knihovnu České republiky v Praze, kde jsem získala mnoho odborných a velmi užitečných materiálů o marketingovém plánu a jeho jednotlivých částech. Během zpracovávání této práce jsem také používala Internet, který jsem potřebovala ke zpracování charakteristiky společnosti Oáza Říčany, k vyhledání školících agentur, při zpracovávání situační analýzy a také k dohledání vysvětlivek k sloům cizího významu a k objasnění některých odborných výrazů. Důležitým zdrojem informací pro mou práci byla spolupráce s panem Ing. Böhmem, spolujednatel a jednatelem společnosti Oáza Říčany. Díky této spolupráci jsem mohla čerpat z interních dokumentů společnosti. Pro analýzu vnějšího prostředí podniku jsem použila internetové stránky Českého statistického úřadu, České národní banky a jiných ekonomických serverů, dále pak různých online novin a magazínů apod.

Primární data byla získána vlastním šetřením. K zjišťování vnitřního prostředí společnosti Oáza Říčany, tedy současné situace, jsem využila metodu řízeného rozhovoru s panem Ing. Böhmem.

2.1.2 Časové rozvržení

Diplomová práce byla zpracovávána v průběhu roku 2009 a 2010. A marketingový plán Školícího centra Oáza byl vypracován na období roku 2010 až 2011.

2.1.3 Použité analýzy

Pro sestavení marketingového plánu Školícího centra Oáza byla použita situační analýza, tedy analýza vnitřního a vnějšího prostředí, SWOT analýza, Porterova analýza pěti sil. Dále byla provedena segmentace zákazníků a navržen marketingový výzkum.

2.2 Cíle

Hlavním cílem této diplomové práce je vytvoření marketingového plánu Školícího centra Oáza, které bylo vybudováno ve stávajícím areálu společnosti Oáza Říčany. Cílem je sjednotit dosavadní aktivity a záměry společnosti Oáza Říčany a vytvořit kompletní marketingový plán pro nově vybudované školící centrum, který pomůže zlepšit hospodaření firmy a který se zaměří na nalezení dalších cest, jak zvýšit obsazenost školících prostor.

Dílčím cílem je zhodnocení současné situace společnosti Oáza Říčany a Školícího centra Oáza a využití těchto informací ke zpracování kompletního marketingového plánu Školícího centra Oáza.

3 Charakteristika podniku Oáza Říčany s.r.o.

3.1 Základní údaje o podniku

Obchodní jméno: Oáza Říčany spol. s r.o.

Hlavní sídlo: V Chobotě 2112, Říčany, 25101

Rok vzniku: 24. 10. 2001

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Společnost Oáza Říčany vybuďovala na 20.000 m² areál s restaurací, hotelem a kongresovým centrem. Areál je také vybaven pro sport a rekreaci.

Společnost Oáza Říčany má čtyři spoluvlastníky. Management společnosti tvoří jednatel společnosti, který má na starosti vedení společnosti spolu s marketingovým a ekonomickým úsekem, dále zde je provozní úsek pro gastronomii a hotelový provoz, provozní úsek pro vzdělávání, organizování školení a provozní úsek pro sportovní a relaxační služby.

3.2 Stručná historie Oázy Říčany

Z interních dokumentů Oázy Říčany jsem zjistila, že tento areál byl založen v roce 2003. Vybudování kongresového a sportovně relaxačního areálu v Říčanech proběhlo v úzké spolupráci s městem Říčany. Areál je vystavěn na dlouhodobě pronajatých pozemcích, které vlastní právě město Říčany. Kolaudace hlavní části areálu proběhla v září roku 2003, takže historie areálu Oázy Říčany je poměrně mladá.

V prvních letech činnosti Oázy Říčany se na obratu podílel hlavně gastronomický a hotelový provoz. S postupem času začalo nabírat vyššího významu organizování školení, které se prolíná s gastronomickým a hotelovým provozem, jelikož účastníci školení využívají gastronomických a ubytovacích služeb. Později se ukázalo, že pro

hospodaření Oázy je činnost organizování školení velmi důležitá, protože zejména příjmy z ubytování, které je využíváno vícedenními školeními, představují významnou položku. Pro celofiremní ekonomiku hraje vytíženost hotelu zcela zásadní roli. Příjmy z ubytování nesplňují očekávání, letní obsazenost nestačí vyrovnat neobsazenost v ostatních měsících a agentury, které nabízí ubytování v Oáze Říčany, požadují vysoké provize. Dále Oáza Říčany nedisponovala odpovídajícími prostory pro školení, což je dáno původním záměrem, který při výstavbě areálu přisuzoval školení pouze okrajovou důležitost. Jelikož si Oáza Říčany uvědomila důležitost organizování školení, vystavila ve svém areálu nové školící centrum, na které získala dotaci z fondu Evropské unie (dále jen EU) v rámci operačního programu Podnikání a inovace prostřednictvím agentury Czechinvest. Areál Oázy Říčany je velice vhodný pro pořádání školení, protože je vybaven profesionálním školícím zázemím a velmi dobře vybaven doprovodnými sportovními a relaxačními aktivitami. Další výhodou je snadná dostupnost (blízkost Prahy a dálnice D1).

3.3 Předmět podnikání

Oáza Říčany je kongresové a sportovně relaxační centrum, jejímž předmětem podnikání je:

- ubytování hotelového typu (kategorie ***),
- stravovací služby v restauraci s velkou terasou (kompletní gastronomické a cateringové služby),
- kongresové centrum (variabilní prostory s kapacitou až 150 míst),
- tenisová hala se 3 kurty a 8 venkovních antukových kurtů (vč. výuky tenisu tenisové školy pro děti),
- exklusivní dodavatel tenisových povrchů australského výrobce Rebound Ace Sports. Ltd. pro Českou a Slovenskou republiku,
- plážový volejbal, stolní tenis, patanque, půjčovna jízdních kol, dětské hřiště s brouzdalištěm, animace tenisu a golfu,

- zajištění outdoorových aktivit v areálu nebo těsné blízkosti (jízda na koních, čtyřkolky, lukostřelba, výlet balónem nebo vrtulníkem, sjíždění řeky Sázavy a další),
- organizování sportovních soutěží v tenise,
- specializovaná maloobchodní činnost se sportovním oblečením a pomůckami
- venkovní bazén,
- sauna a whirlpool,
- kosmetické a masérské služby,
- prohlídka pamětihodností Prahy s průvodcem,
- transfer z centra Prahy a do centra Prahy.

3.4 Základní služby

Základními službami společnosti Oáza Říčany jsou ubytování, stravování, poskytování prostor pro pořádání školení, nabízení sportovních aktivit zaměřených hlavně na tenis.

3.4.1 Ubytování

Oáza Říčany nabízí ubytování hotelového typu kategorie ***. Celková kapacita ubytování je 74 lůžek, z toho 30 pokojů je dvoulůžkových a 14 z nich je s přistýlkou. Ubytování je rozdělené do dvou řad jednopodlažních bungalovů a obklopené vysázenými stromy, keři a další zelení (viz Obrázek 1). Každý pokoj je vybaven koupelnou s umyvadlem, sprchovým koutem a toaletou, dále pak televizí, WIFI připojením na internet a chladničkou (viz Obrázek 2). Ubytování hosté tak mají možnost nejen strávit noc v příjemném prostředí kvalitně vybavených pokojů, ale také relaxovat na terasách, které jsou u každého pokoje, nebo mohou své volné chvíle trávit na přilehlých lavičkách či travnatých plochách. Toto ubytování nabízí velké výhody pro rodiny s dětmi, jelikož rodiče mohou své děti nechat hrát si venku před bungalovy a mají je tak na dohled. Pro rodiny s dětmi je možné ubytování v tzv. rodinném pokoji,

kde jsou 2 sousední pokoje spojené dveřmi. Ubytovací služby jsou zároveň výhodou pro firmy, které zde chtějí pořádat svá školení na více jak jeden den. Tímto mají vše potřebné při ruce na jednom místě.

3.4.2 Stravování

Stravovací služby jsou poskytovány v hlavní budově Oázy Říčany (viz Obrázek 3). V hlavní útulné restauraci s krbem a barem si zákazníci mohou vybrat z domácí i mezinárodní kuchyně a z mnoha druhů pizz, které jsou připravované v originální italské peci na dříví. Zákazníci také mohou využít širokou nabídku domácích i zahraničních vín. V prvním patře nad hlavní restaurací se nachází menší část restaurace s výhledem do tenisové haly. Ve školicí budově, která je 50 m od hlavní budovy, je samostatná hala s barem. Tento prostor je využíván během firemních akcí, je zde možnost připravit tzv. coffee breaky¹, obědy a večeře. Pro firmy lze také dle dohody připravit různé typy občerstvení jak pro přestávky při školeních, tak i pro obědy a večeře a to ve formě výběru z 3 menu nebo formou švédských stolů. Je zde také možnost přípravy specialit na rožni a grilu jako např. selata, vepřové kýty, čerstvé ryby, steaky apod.

3.4.3 Poskytování prostor pro pořádání školení

Další základní službou nabízenou v Oáze Říčany je poskytování prostor pro pořádání školení. Školení je pořádáno v prostorech horní restaurace a v samostatné místnosti v tom samém patře. V červnu roku 2009 bylo otevřeno nové školicí centrum, které je v samostatné budově vzdálené 50 m od hlavní budovy (viz Obrázek 4). Výstavba školicího centra byla spolufinancována z fondu EU v rámci operačního programu Podnikání a inovace prostřednictvím agentury Czechinvest. Díky této nové školicí budově může Oáza Říčany nabízet školicí služby na velmi vysoké profesionální úrovni a může splnit požadavky i těch náročnějších klientů. Školicí centrum je vybaveno plně klimatizovanými variabilními školicími prostory s kapacitou až 150 osob

¹ Coffee break je občerstvení podávané během pracovní přestávky.

(viz Obrázek 5). Školící prostory se pyšní špičkovou školící technikou jako např. centrální AV řídicí systém² prostřednictvím dotykového panelu, datové projektor, Smart Board³, projekční plátna, zařízení pro videokonferenci, ozvučení, flipcharty, DVD, TV WIFI. Spolu s ostatními službami Oázy Říčany tak toto školící centrum poskytuje komplexní služby v jednom místě a ve vysoké kvalitě.

3.4.4 Nabízení sportovních aktivit

Oáza Říčany nabízí širokou škálu sportovních aktivit. Mezi hlavní patří tenis, dále jsou to plážový volejbal, nohejbal, fotbal, florbal, stolní tenis a petanque. Oáza Říčany se zaměřuje hlavně na tenis. V areálu se nachází 8 venkovních antukových kurtů a 3 vnitřní kurty s australským povrchem Rebound Ace⁴. V nabídce areálu je celoroční výuka tenisu jak pro děti tak i pro dospělé. Další sportovní možností je projížďka na kole v okolí Říčan. Kola je možné vypůjčit přímo v Oáze Říčany. Pro zájemce odpočinku a relaxace je vhodný venkovní bazén o rozměrech 12 x 6 metrů (viz Obrázek 6) a dětské hřiště s brouzdalištěm, dále pak sauna a whirlpool. Whirlpool je profesionální vířivka vybavená 98 vodními tryskami s kapacitou 6-ti osob (viz Obrázek 7).

3.5 Doplnkové služby

Oáza Říčany má ve své nabídce služeb další doplňkové služby, které obohacují nabídku základních služeb. Mezi tyto služby patří mnoho dalších sportovních aktivit, kosmetické a masérské služby, nabídka tenisových povrchů australského výrobce Rebound Ace Sports. Ltd., jelikož Oáza Říčany je exklusivním dodavatelem pro Českou

² AV řídicí systém je integrovaný řídicí systém, který se skládá z centrální řídicí jednotky (specializovaný počítač) a ovládacích panelů a ulehčuje tak ovládání všech používaných přístrojů.

³ Smart Board je kombinace interaktivní tabule a projektoru.

⁴ Rebound Ace je australský grandslamový tenisový povrch.

a Slovenskou republiku, specializovaná maloobchodní činnost, prohlídka pamětihodností Prahy s průvodcem a transfer z a do centra Prahy.

3.5.1 Další sportovní aktivity

Dalšími sportovními aktivitami jsou jízda na koních s instruktorem, jízda na čtyřkolkách, výlet vrtulníkem nebo balónem, jednodenní sjíždění řeky Sázavy, golf na hřišti v zámeckém parku Štířín, animace střelby, golfu a tenisu a také lukostřelba na terč. Všechny tyto aktivity zajišťuje Oáza Říčany na základě předchozí domluvy. Nejvíce je toto využíváno firmami, které v Oáze Říčany mají svá školení.

3.5.2 Kosmetické a masérské služby

Kosmetické a masérské služby jsou k dispozici v hlavní budově. Tyto služby je možné využít po předchozí dohodě s kosmetičkou a masérkou.

3.5.3 Nabídka tenisových povrchů australského výrobce Rebound Ace Sports. Ltd.

Oáza Říčany je exklusivní dodavatel tenisových povrchů australského výrobce Rebound Ace Sports. Ltd. pro Českou a Slovenskou republiku. Tento povrch je použit na třech vnitřních halových kurtech v areálu Oázy Říčany a dále na několika dalších místech v České republice jako např. TK Agrofert Prostějov, 1.ČLTK Praha a na dalších desítkách privátních kurtů. Tento předmět podnikání má výhodu, protože si případný zájemce může přímo v areálu Oázy Říčany povrch vyzkoušet. Na webových stránkách Oázy Říčany (www.oazaricany.cz) je tento unikátní syntetický povrch popsán jako „povrch, který díky svým vlastnostem patří mezi absolutní světovou špičku a je vhodný jak pro profesionální tenis (grand slam Australia Open, olympijské hry v Sydney, různé turnaje ATP a WTA série), tak i pro tenis rekreační, díky svým příjemným herním vlastnostem (povrch s pomalejší charakteristikou s vyšším odskokem)“.

3.5.4 Specializovaná maloobchodní činnost

V Oáze Říčany můžete také nalézt prodejnu se sportovním vybavením, která je převážně zaměřena na tenisové oblečení a doplňky jako jsou např. boty, ponožky, míčky, nátepníky atd.

3.5.5 Prohlídka pamětihodností Prahy s průvodcem

Oáza Říčany má ve své nabídce služeb i prohlídku pamětihodností Prahy s průvodcem, která je zajišťována outsourcingem. Službu lze využít po předchozí domluvě, kdy se vyberou místa, která chce zájemce navštívit a čas, který se mu hodí. Na základě této domluvy je objednan průvodce.

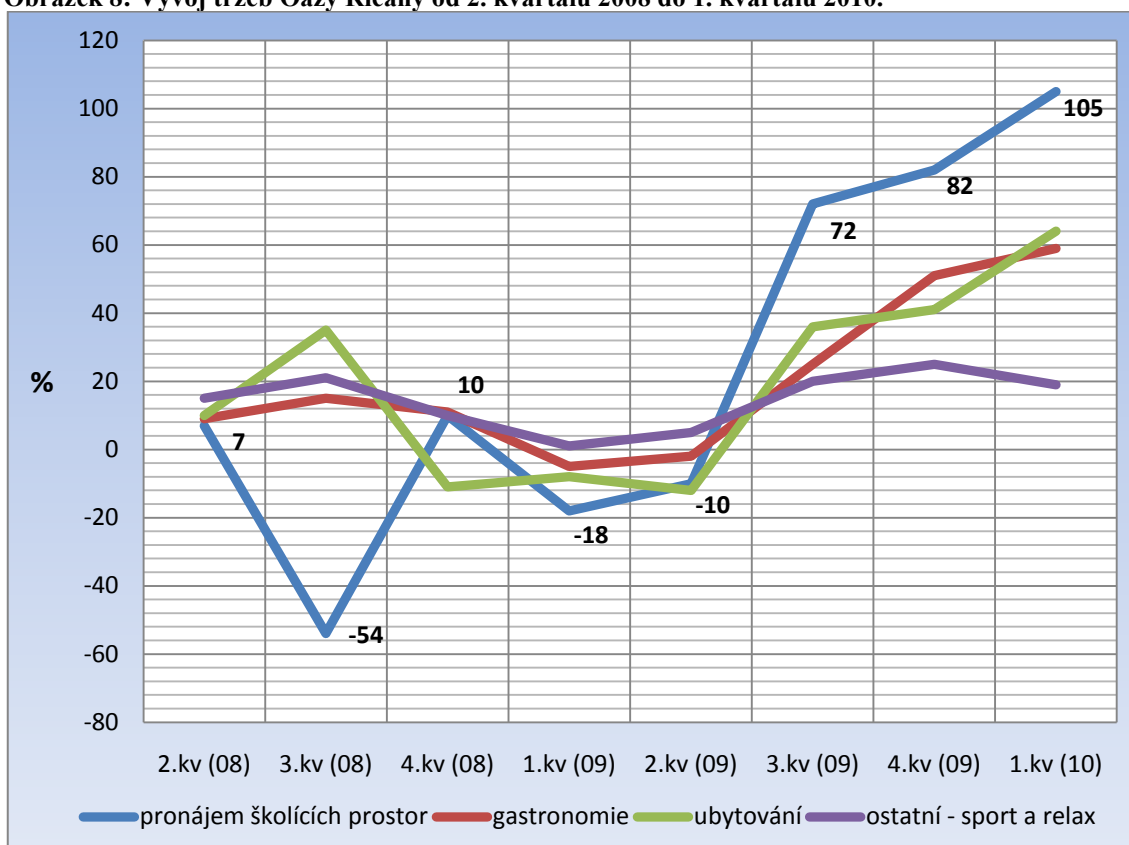
3.5.6 Transfer z centra Prahy a do centra Prahy

Služba transfery z a do centra Prahy jsou zajišťovány externími dodavateli, jelikož zatím nebyla potřeba nakoupit vlastní dopravní prostředky pro transfery. Podle přání zákazníka je možné objednat dopravní prostředek pro požadovaný počet osob.

3.6 Ekonomické ukazatele Oázy Říčany

Při analyzování ekonomické situace Oázy Říčany jsem se zaměřila na tržby ve čtyřech oblastech, kterými jsou: pronájem školících prostor, gastronomie, ubytování a sport a relax (ostatní služby). Tyto oblasti jsem analyzovala, protože jsem chtěla ověřit rozdílnost v tržbách u jednotlivých oblastí a zjistit, která z uvedených oblastí je pro podnik podstatná a která z oblastí nyní nejvíce prosperuje. Tržby, resp. peněžní částky, které podnik získal prodejem svých služeb, jsou uvedené v procentech v jednotlivých kvartálech během roku 2008 a 2009. Pro první kvartál roku 2010 má uvedená hodnota pouze předpovědní charakter. Důvodem uvedení hodnot v procentech je nesouhlas spoluvlastníků s uváděním reálných hodnot v korunách (viz Obrázek 8).

Obrázek 8: Vývoj tržeb Oázy Říčany od 2. kvartálu 2008 do 1. kvartálu 2010.



Zdroj: Vlastní zpracování s využitím interních materiálů Školícího centra Oáza.

Ve svém zhodnocení jsem se zaměřila hlavně na tržby z pronájmu školících prostor. Oproti druhému kvartálu, kdy byl zaznamenán slabší růst 7 %, se ve třetím kvartálu v roce 2008 objevil velmi vysoký propad, a to pokles tržeb o 54 %. Důvodem je ekonomická krize, tedy doba kdy firmy šetří a svá školení buď ruší, omezují nebo je vykonávají ve svých firemních prostorech. Dalším faktorem je, že během července a srpna se pořádá výrazně méně firemních akcí než je tomu např. u podzimních a zimních měsíců. Ostatní tři oblasti ve třetím kvartálu roku 2008 zaznamenaly mírný růst tržeb. Nejvyšší nárůst byl zaznamenán u ubytování, které je dáno letním sezónou a vyšší vytížeností oproti zimním měsícům. Gastronomie spolu s ostatními službami se vyvíjejí ve druhém, třetím a čtvrtém kvartálu přibližně stejně. V období od čtvrtého kvartálu v roce 2008 do druhého kvartálu v roce 2009 je klasický trend poklesu tržeb u ubytování, kdy se jedná o mimo sezónu. Pronájem školících prostor se potýká s menšími problémy poklesu tržeb, ale po otevření nového Školícího centra Oáza ve třetím

kvartálu v roce 2009 došlo k velmi výraznému skoku z minusových hodnot na hodnotu kladnou, a to 72 %. O školení v areálu Oázy Říčany mělo v minulosti zájem mnoho firem. Tyto firmy byly nadmíru spokojeni se zázemím areálu, ale školící prostory v hlavní budově neodpovídaly jejich požadavkům. Tyto požadavky uspokojila nová školící budova. K tomuto růstu se přidává růst tržeb u ubytování a gastronomie, které jsou v těsném propojení se školením. Ovšem ostatní sportovní a relaxační služby nezaznamenávají nijak velké změny. Zde bude důležité prosadit u klienta různé výhodné balíčky na využívání těchto služeb během školení.

4 Charakteristika Školícího centra Oáza

4.1 Poloha

Podle mého názoru je poloha školících prostor velmi důležitá. Firmy vybírají pro svá školení, semináře nebo obchodní schůzky taková zařízení, která jsou buďto přímo ve velikých městech nebo na určitých strategických trasách. Myslím si, že dostupnost takovýchto zařízení hraje velkou roli. Školící centrum Oáza má velmi výhodnou polohu, jelikož se nachází v kongresovém a sportovně relaxačním centru Oáza Říčany v Říčanech, které spadají pod Prahu-východ, jsou snadno dostupné z dálnice D1 a od centra Prahy jsou vzdálené 20 km. Jedná se o výhodnou strategickou pozici také z důvodu těsné blízkosti velké průmyslové zóny Jazlovice, Průhonice a Čestlice kde sídlí velké národní i mezinárodní firmy. Další výhodou je poloha v blízkosti lesů a rybníků, jelikož se areál nachází na okraji města. Při příjezdu do Říčan je areál Oáza značen podél silnic ukazateli s logem areálu Oáza Říčany. Tyto ukazatele tak usnadňují nalezení Školícího centra Oáza.

4.2 Velikost školících prostor

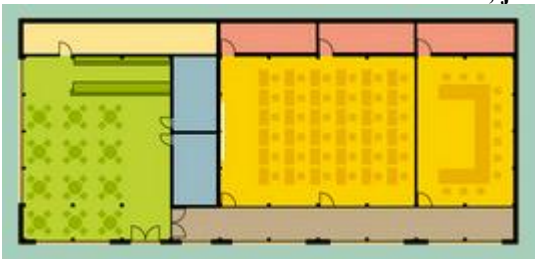
Školící centrum Oáza nabízí plně klimatizované variabilní školící prostory s kapacitou až 150 osob. Toto centrum je samostatnou budovou v areálu Oázy Říčany. V budově se nachází školící prostory se zázemím pro školitele, vstupní hala s barem a prostorem pro stravovací služby, toalety a chodba, ze které je možné vstoupit do všech školících prostor. Variabilita školících prostor je následující:

Obrázek 9: Tři oddělené školící místnosti, každá 62m².



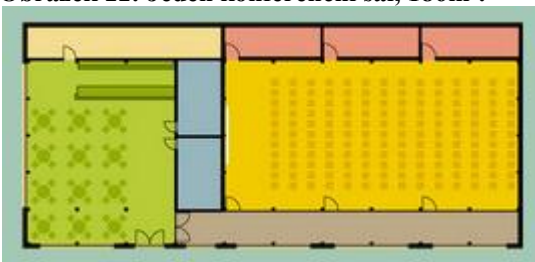
Zdroj: Webové stránky Oázy Říčany – školení (<http://www.oazaricany.cz/skoleni/>).

Obrázek 10: Dvě oddělené školící místnosti, jedna 124m² a druhá 62m².



Zdroj: Webové stránky Oázy Říčany – školení (<http://www.oazaricany.cz/skoleni/>).

Obrázek 11: Jeden konferenční sál, 186m².



Zdroj: Webové stránky Oázy Říčany – školení.

<http://www.oazaricany.cz/skoleni/>

Obrázek 12: Vysvětlivky k jednotlivým školícím prostorám:



Ve Školícím centru Oáza lze díky variabilitě školících prostor usadit různý počet osob. Záleží na klientovi, který z uvedených typů uspořádání si vybere (viz Tabulka 1). Klient si může zvolit uspořádání ve tvaru “U” nebo “T” a usadit tak 18 až 68 osob. Pokud si vybere “divadelní” uspořádání, může usadit 42 až 150 osob. A poslední variantou je “školní” uspořádání, které pojme 24 až 110 osob.

Tabulka 1: Údaje o kapacitě školících prostor - údaje v počtu osob.

plocha prostoru	62 m ²	124m ²	186m ²
při uspořádání typu “U” nebo “T”	18	42	68
při “divadelním” uspořádání	42	90	150
při “školním” uspořádání	24	60	110

Zdroj: Webové stránky Oázy Říčany – školení (<http://www.oazaricany.cz/skoleni/>).

4.3 Technické vybavení

Školící centrum Oáza se pyšní špičkovou školící technikou, která je jedna z velkých výhod. Nejen že je možné školící prostory variabilně uspořádat, ale také vytvořit prezentaci na profesionální úrovni s využitím nejnovější školící techniky. Školící centrum Oáza má ve své nabídce tuto školící techniku:

- klimatizované variabilní prostory s denním světlem a možností zatemnění,
- centrální AV řídicí systém prostřednictvím dotykového panelu,
- datové projektory,
- Smart Board,
- projekční plátna,
- zařízení pro videokonferenci,
- ozvučení,
- flipcharty,
- TV a DVD,
- WIFI.

4.4 Nabídka služeb

Ve Školícím centru Oáza jsou k dispozici komplexní gastronomické služby jako např. coffee breaky, obědy, večeře, rauty apod. Vše lze zkombinovat a přizpůsobit přání klienta. Pro ty nejnáročnější klienty je možné připravit pečené sele, či další pokrmy na grilu.

Ubytování je hotelového typu kategorie *** s celkovou kapacitou 74 lůžek. Ubytování se nachází jen několik metrů od školící budovy v jednopatrových bungalovech s příjemnou zelení v okolí.

Jelikož se Školící centrum Oáza nachází ve sportovním areálu Oáza Říčany, tak jsou sportovní, relaxační a různé outdoorové aktivity přímo k dispozici probíhajícímu školení. Klienti si mohou pro svá školení vybrat z nabídky základních či doplňkových služeb. Všechny tyto služby jsou podrobně popsány v kapitole 4. Školící centrum Oáza

je připraveno splnit nestandardní přání klienta a zajistit jiné indoorové⁵ či outdoorové⁶ aktivity.

Školící centrum Oáza je také schopné zařídit nadstandardní služby šité přímo na míru klienta, jako např. ohňostroj.

Jako problémovou oblast vidím parkovací prostory. Oáza Říčany má parkovací prostory pro cca 40 osobních automobilů, takže v případě většího počtu školených osob, které do areálu dorazí ve více automobilech, se parkování bude muset vyřešit provizorně na přilehlých ulicích. Myslím si, že by bylo vhodné v nabídce služeb mít i dostatečná místa na parkování.

4.5 Ceny pronajímaných prostor, stravovacích služeb a ubytování

Pronájem školících prostor se ve Školícím centru Oáza pohybuje od 2500 Kč do 7500 Kč na jeden den (viz Tabulka 2). K tomu je třeba připočítat pronájem školící techniky (viz Tabulka 3) a občerstvení pro školené osoby. Je na klientovi, co z dané techniky potřebuje a jaké zvolí občerstvení. Co se týče občerstvení, může si objednat pouze coffee breaky nebo coffee breaky a polední menu pro skupinu anebo raut či další speciality dle vlastního přání. Pokud bude klient potřebovat vypůjčit komplet celou školící techniku, vyjde ho pronájem toho největšího prostoru včetně techniky na částku 10900 Kč na jeden den. Dále pak záleží na tom, jaký typ občerstvení si vybere. Coffee breaky se pohybují v rozmezí od 55-ti do 90-ti Kč na osobu a skupinové menu od 160-ti do 180-ti Kč na osobu.

⁵ Indoorová aktivita je činnost vykonávaná uvnitř.

⁶ Outdoorová aktivita je činnost vykonávaná venku.

Tabulka 2: Pronájem prostor pro školení a semináře.

velikost prostor	kapacita - uspořádání			cena za pronájem	
	divadelní	„U“ nebo „T“	školní	1 den	1/2 dne
9,5x 6,5m – 62m ²	42	18	24	2.500 Kč	1.500 Kč
9,5x13,0m – 124 m ²	90	42	60	5.000 Kč	3.000 Kč
9,5x19,5m – 186 m ²	150	68	120	7.500 Kč	4.500 Kč

Zdroj: Webové stránky Oázy Říčany – školení (<http://www.oazaricany.cz/cenik/kongresove-sluzby/>).

Tabulka 3: Pronájem školící techniky.

zařízení	cena za pronájem	
	1 den	1/2 dne
dataprojektor 3000 ANSIlm	1.000 Kč	600 Kč
dataprojektor 5500 ANSIlm	1.200 Kč	700 Kč
Smart Board	1.200 Kč	700 Kč
flipchart,plátno	bez popl.	bez popl.
DVD, notebook	400 Kč	300 Kč
ozvučení	800 Kč	500 Kč

Zdroj: Webové stránky Oázy Říčany – školení (<http://www.oazaricany.cz/cenik/kongresove-sluzby/>).

Co se týče cen ubytování, dvoulůžkový pokoj stojí pro dvě osoby 1490 Kč a pro jednu osobu 1080 Kč (viz Tabulka 4). Tyto ceny patří k těm nižším, což je analyzováno v kapitole 6. V určitých pokojích je možné přidat přistýlku pro děti, ale to není během školení potřeba, protože se ještě nestalo, že by měl někdo ze školených osob s sebou dítě.

Tabulka 4: Ceny ubytování včetně snídaně formou švédských stolů.

dvoulůžkový pokoj	1.490 Kč / 62 EUR
dvoulůžkový pokoj pro 1 osobu	1.080 Kč / 45 EUR
přistýlka - děti do 6-ti let	zdarma
děti od 6 do 12-ti let na přistýlce	530 Kč / 22 EUR
děti nad 12 let a dospělí na přistýlce	620 Kč / 26 EUR

Zdroj: Webové stránky Oázy Říčany – školení (<http://www.oazaricany.cz/cenik/kongresove-sluzby/>).

5 Marketingový plán Školícího centra Oáza

Obsah

5.1	ÚVOD	- 49 -
5.2	SITUAČNÍ ANALÝZA	- 49 -
5.2.1	Analýza vnějšího prostředí – STEP, O/T analýza	- 49 -
5.2.1.1	<i>STEP analýza</i>	- 49 -
5.2.1.2	<i>O/T analýza</i>	- 52 -
5.2.2	Analýza vnitřního prostředí – Porterův model pěti sil, S/W analýza.....	- 52 -
5.2.2.1	<i>Porterův model pěti sil</i>	- 52 -
5.2.2.2	<i>S/W analýza</i>	- 60 -
5.2.3	Marketingový výzkum	- 60 -
5.2.4	Segmentace zákazníků	- 61 -
5.3	MARKETINGOVÉ CÍLE	- 62 -
5.4	MARKETINGOVÉ STRATEGIE	- 62 -
5.4.1	Produkt	- 62 -
5.4.2	Cena	- 63 -
5.4.3	Distribuce	- 64 -
5.4.4	Marketingová komunikace	- 65 -
5.4.5	Lidé	- 68 -
5.5	AKČNÍ PROGRAMY	- 69 -
5.6	ROZPOČET	- 69 -
5.7	KONTROLA	- 71 -

5.1 Úvod

Jednotlivé části marketingového plánu Školícího centra byly sestaveny dle Kotlera (2005). Autor uvádí jako podstatné části marketingového plánu situační analýzu, SWOT analýzu, marketingové cíle, marketingové strategie, taktiky (akční programy), rozpočet a kontrolní mechanismy.

5.2 Situační analýza

5.2.1 Analýza vnějšího prostředí – STEP, O/T analýza

5.2.1.1 STEP analýza

Při analyzování vnějšího prostředí byla využívána STEP analýza. STEP analýza je analýzou sociálního, technologického, ekonomického a politického prostředí a její název se skládá z počátečních písmen jednotlivých prostředí. Tyto konkrétní oblasti budou nyní charakterizovány.

Sociální prostředí:

- vyšší životní úroveň obyvatelstva, která znamená vyšší nároky na poskytované služby během školení a samotný průběh školení,
- obyvatelstvo také klade vyšší důraz na věnování se svému zdraví, proto jsou sportovní a relaxační služby zahrnuté do programu školení čím dál více žádané,
- roste vzdělanost obyvatelstva, na 100 obyvatel je vysokoškolsky vzdělaných 8,9 mužů a 7,1 žen a středoškolsky je vzdělaných 38 mužů a 31,1 žen ze 100 (Český statistický úřad, Úroveň vzdělání obyvatelstva podle výsledků sčítání lidu, 2001),
- větší podíl žen na pracovních místech – ženy jsou více ekonomicky aktivní (větší snaha žen o vybudování si vlastní kariéry), z celkového počtu zaměstnaných je ekonomicky aktivních 45,6 % žen a 58,2 % mužů (Český statistický úřad, Ekonomická aktivita, 2001),

- masivní zapojení do práce osob ve věku 20-29, kdy podíl ekonomicky aktivních je 81,8 % (Český statistický úřad, Ekonomická aktivita, 2001), tyto osoby je nutné školit a aktivně vzdělávat, aby byli připraveni na svou budoucí pracovní pozici a prohloubili své znalosti v určitém oboru a byli tak přínosem pro firmu,
- v sociálních trendech se můžeme v internetových obchodech setkat s trendem nejružnějších hodnocení a recenzí předchozích zákazníků, které ale neznáme, pro rok 2009 je trendem zobrazení hodnocení a recenzí od lidí, které známe jako např. Facebook nebo Google FriendConnect (Hejl, 2009).

Technologické prostředí:

- hledání a využívání nejnovějších technik využitelných pro školení,
- používání nových pracovních metod a technik,
- využívání internetu k hledání informací a ke komunikaci (videokonference, které šetří cestovní náklady a umožňují propojení celého světa),
- podpora technologického prostředí na evropské úrovni – Evropská unie určuje priority výzkumu a technologického vývoje, podporuje kooperaci výzkumných pracovišť a na výzkumu se podílí také finančně, jejím cílem je dosáhnout trvale udržitelného růstu zemí Evropské unie (BusinessInfo, 2009).

Ekonomické prostředí:

- míra inflace – je aktuálně pro únor 2010 hodnoty 0,8 %, pro prosinec roku 2009 byla míra inflace 3,6 %, je tedy evidentní, že míra inflace nabývá nízkých hodnot, ale co se týče průměrné meziroční míry inflace, v roce 2009 byla 6,3 % a v roce 2008 to byla hodnota 2,8 %, meziročně míra inflace stoupá (Český statistický úřad, Makroekonomické údaje, 2010),
- úroková míra - úroková míra byla Českou národní bankou na konci roku 2009 snížena na historické minimum 1 %, banka tak chce dosáhnout stability sazeb, ale úvěry pro firmy jsou obtížně získatelné (Mácalová, 2009),
- hrubý domácí produkt (dále jen HDP) – ekonomika České republiky je v recesi a pro rok 2009 byl HDP - 4,4 %, pokles byl zaznamenán již v roce 2008, kdy byl

HDP 2,5 %, což je nižší hodnota oproti roku 2007, kdy byl HDP 6,1 % (Český statistický úřad, Makroekonomické údaje, 2010),

- zaměstnanost - míra zaměstnanosti (15-64letých) dosáhla 65,3 % ve čtvrtém čtvrtletí v roce 2009, ve srovnání se 4. čtvrtletím 2008 poklesla míra zaměstnanosti o 1,6 procentního bodu (Český statistický úřad, Zaměstnanost a nezaměstnanost v ČR, 2010),
- nezaměstnanost – míra nezaměstnanosti byla k 28.02.2010 necelých deset procent 9,9 %, v roce 2009 byla nižší a to 6 % a v roce 2008 4,3 % (Český statistický úřad, Makroekonomické údaje, 2010),
- daňová politika – v Národním protikrizovém plánu (Chrenko, 2009) se od roku 2007 postupně snižuje daň z příjmů právnických osob na 20 % v roce 2009 a 19 % od roku 2010, základní sazba DPH se zvyšuje z 19 % na 20 % a snížená sazba z 9 % na 10 %, a to s účinností od 1.1.2010,
- eurozóna – Česká republika není členem eurozóny.

Politické prostředí:

- Hospodářská komora České republiky – uvedla ve svém prohlášení k současné hospodářské a ekonomické situaci, že je třeba stabilizovat měnu, podpořit export a pokračovat v reformách, konkrétně „stabilizovat současný kurs koruny vůči euru i dolaru, snížit základní úrokovou sazbu, zamezit nekontrolovanému růstu cen energií, systematicky podporovat vývoz zejména do zemí mimo EU, pokračovat v reformách či omezit tlaky na růst mezd ve všech sférách“ (Prohlášení Hospodářské komory České republiky k současné hospodářské a ekonomické situaci, 2010),
- životního prostředí – pro Českou republiku je určena Státní politika životního prostředí na období 2004 až 2010 a obsahuje témata – zvyšování povědomí veřejnosti o otázkách životního prostředí, zapojení občanů, hospodaření se zdroji a udržitelná spotřeba, zásada znečišťovatel platí a zásada integrace (Státní politika životního prostředí České republiky, 2004).

5.2.1.2 O/T analýza

Tabulka 5: SWOT analýza – část O/T.

Příležitosti (Opportunities)	Ohrožení (Threats)
<ul style="list-style-type: none">• Rostoucí trh ve vzdělávání,• Jedná se o relativně mladý trh s vysokým potenciálem,• Rostoucí prohlubování spolupráce se stávajícími firmami,• Strategická poloha (vynikající dostupnost z Prahy a dálnice D1),• Rostoucí poptávka po školeních kombinovaných se sportem a relaxací.	<ul style="list-style-type: none">• Vysoká elasticita daného trhu (silný vliv stavu ekonomiky na obecnou poptávku po školení),• Rostoucí konkurence.

Zdroj: Interní materiály Školícího centra Oáza.

5.2.2 Analýza vnitřního prostředí – Porterův model pěti sil, S/W analýza

5.2.2.1 Porterův model pěti sil

Riziko vstupu potencionálních konkurentů

Vstup potenciálních konkurentů je rizikem pro školící centrum Oáza. Těmito potenciálními konkurenty mohou být hotely v regionu Praha a ve Středočeském regionu, které ve svých prostorech vybudovávají školící prostory anebo samostatná školící centra a nabízejí podobnou skladbu služeb. Vliv na úspěšný rozvoj Oázy Říčany by mohl mít také vstup potencionálního konkurenta v regionu, který by oproti Oáze Říčany nabízel širší škálu doplňkových služeb (např. vnitřní bazén, bowlingové dráhy atd.). Dalším možným rizikem je vstup potencionálních konkurentů, kteří budou své služby nabízet za výhodnější ceny nebo jejichž pozice bude na lukrativnějším místě, než

se nachází školící centrum Oáza. V dnešní době kladou firmy na školící prostory velké požadavky a trendem je pořádání školení mimo vlastní firemní prostory s využitím různých aktivit pro školené zaměstnance, aby se podpořila jak jejich samostatnost, tak i kolektivní spolupráce. Tyto vysoké požadavky mají vliv na vstup potenciálních konkurentů, protože ti, co tyto požadavky nesplní, mají malou šanci na úspěch.

Rivalita stávajících konkurentů

Myslím si, že konkurence v oblasti školení je v dnešní době v České republice velmi vysoká. Na portálu EduCity (www.educity.cz) můžeme nalézt až 2980 firem, které nabízejí školení různých typů. Na tomto portálu si snadno můžete vybrat jaký region nebo jaký druh školení potřebujete. Při zhodnocení stávající konkurence jsem se zaměřila hlavně na oblast Praha – východ, tedy na konkurenci v relativně blízké vzdálenosti od Školícího centra Oáza. Dále jsem se zaměřila na konkurenci, která svým zázemím a nabídkou služeb konkuruje školícímu centru Oáza.

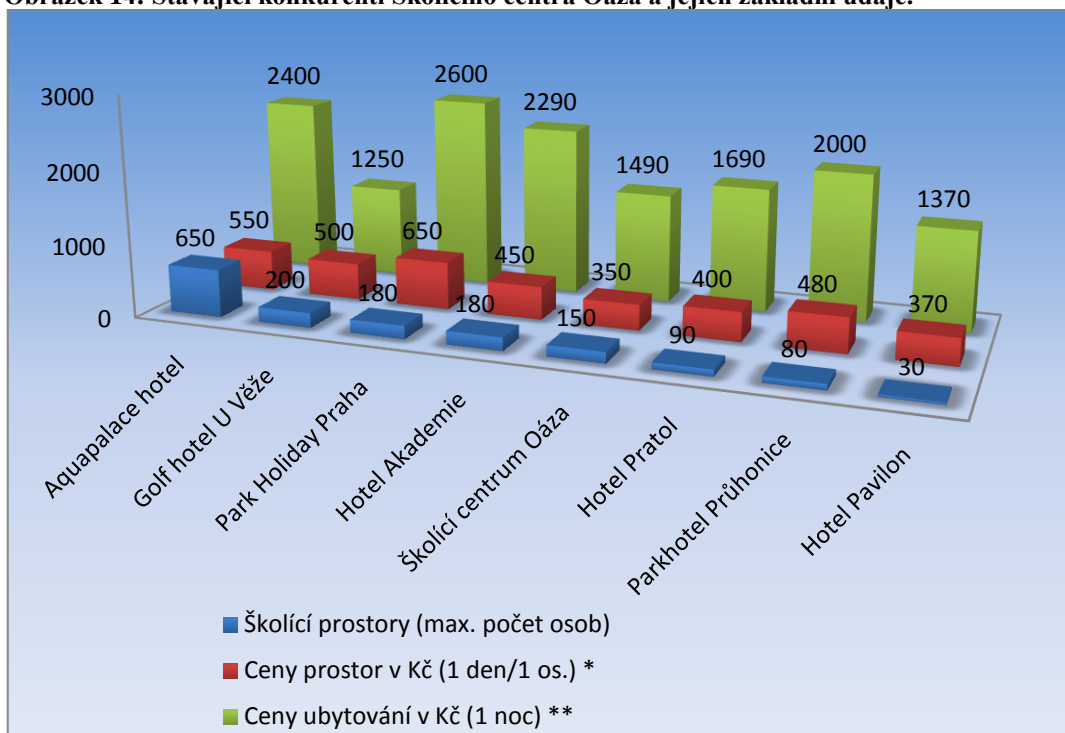
Na základě důkladné analýzy konkurence jsem jako stávající konkurenty Školícího centra Oáza vyhodnotila Hotel Park Holiday Praha v Benicích, Aquapalace Hotel v Čestlicích, Parkhotel Průhonice v Průhonicích, Golf Hotel Club U Věže v obci Nupaky, hotel Pavilon a Pratul v Říčanech a Hotel Akademie u Chocerad (viz. Obrázek 13). Tyto zmíněné hotely mají ve své nabídce velké množství doplňkových služeb, které jsou vyžadovány školícími firmami a které jsou jasnou výhodou při výběru místa konání školení. Během analyzování jsem se zaměřila především na destinaci, na velikost školících prostor a technické vybavení, na nabídku služeb v daném hotelu a blízkém okolí a samozřejmě také na ceny pronajímaných prostor a ubytování.

Co se týče destinace, tak všechny zmíněné hotely mají lukrativní pozici. Jedná se umístění v blízkosti dálnice D1 a ve vzdálenosti do 25 km od centra Prahy. Pouze Hotel Akademie je od Prahy více vzdálený než ostatní zmíněné hotely, ale stále je na výhodné pozici u dálnice D1. Školící centrum Oáza, Hotel Pavilon a Hotel Pratul mají výhodnou pozici, jelikož se nejen nachází kousek od hlavního města, kam je možné pohodlně se dostat za 20 min. po dálnici, ale také je v jejich blízkosti velká průmyslová zóna Jazlovice, kde sídlí desítky jak národních tak mezinárodních firem a dále pak Průhonice a Čestlice. Hotel Park Holiday Praha, Aquapalace Hotel, Parkhotel

Průhonice, Golf Hotel Club U Věže jsou hotely, které se přímo nachází v Průhonicích nebo Čestlicích anebo jsou v jejich blízkosti. Na základě analýzy polohy jednotlivých školících prosto jsem usoudila, že je to pro tyto objekty velká výhoda a zároveň si v tomto velmi konkurují.

Analyzované hotely se výrazně liší ve velikosti školících prostor (viz Obrázek 14). Největšími školícími prostory se pyšní Aquapalace hotel v Čestlicích, který ve svých školících prostorách pojme až 650 osob. V tomto hotelu lze pořádat nejen školení, ale i konference či jiné akce většího rozsahu a využít mnoho způsobů uspořádání školících prostor od 10-ti do 650-ti osob v různých typech místností. Aquapalace hotel bych zařadila mezi největší konkurenty Školícího centra Oáza, a to nejen z důvodu kapacity, ale i dalších které budou níže analyzovány. Za dalšího významného konkurenta považuji Hotel Park Holiday Praha v Benicích, který má kapacitu školících prostor až 180 osob, které lze školit jak v jedné místnosti tak v několika různě velikých a různě uspořádaných místnostech. Dalším konkurentem je Golf Hotel Club U Věže v obci Nupaky. Tento hotel nabízí kapacitu školících prostor až 200 osob a také různé uspořádání školících prostor pro různý počet osob od 12-ti do 200 osob. Oproti tomu Hotel Pavilon v Říčanech má školící prostory pouze pro 30 osob. Hotel Pavilon má omezené školící prostory, a proto ho můžeme zařadit mezi méně významné konkurenty Školícího centra Oáza. Za většího konkurenta můžeme tento hotel považovat v případě, kdy klient chce školit max. 30 osob a nemá vysoké nároky na ostatní služby v hotelu. Hotel Pavilon díky své nízké kapacitě nemá možnost pořádat školení většího rozsahu. Dalším relativním konkurentem ve stejném městě je ještě Hotel Prato, který má kapacitu školících prostor až 90 osob. Jako nevýhody bych označila rozdělení těchto prostor na 4 samostatné části, tedy nemožnost školit 90 osob v jedné místnosti a nižší kvalitu nabízených služeb (školící prostory nepatří k nejmodernějším). Poslední dva konkurenty Hotel Akademie a Parkhotel Průhonice bych zařadila mezi průměrné ať už svými školícími prostorami (Parkhotel Průhonice) či polohou (Hotel Akademie 40 km od Prahy).

Obrázek 14: Stávající konkurenti Školícího centra Oáza a jejich základní údaje.



Zdroj: Vlastní zpracování.

* Ceny školících prostor jsou odvozené z cen uvedených na webových stránkách jednotlivých hotelů a jsou pouze orientační, jelikož hotely vytváří pro každého klienta cenový balíček, který se liší podle počtu osob, výběru služeb, počtu nocí v ubytování atd.

** Ubytování ve dvoulůžkovém pokoji pro 2 osoby.

Další oblastí, na kterou jsem se zaměřila, je technické vybavení školících prostor. Klientela je v dnešní době náročná a vyžaduje profesionální technické zázemí pro svá školení. Všechny zmíněné hotely mají ve své nabídce základní technické vybavení: datové projektory, ozvučení, flipcharty⁷, WIFI, dálkové ovládání Power Pointových prezentací, CD a DVD přehrávač. Toto základní vybavení ale neuspokojí náročnější klientelu, která může mít požadavky jako např. řečnický pult, pódium, zázemí pro školitele, počítač s názvem akce, více mikrofonů, laserové nebo teleskopické ukazovátko, klimatizace, šatna, technický a osobní asistent atd. A právě díky profesionální vybavenosti s těmito technickými vymoženostmi patří mezi nejsilnější konkurenty Aquapalace Hotel, Hotel Park Holiday Praha a Hotel Akademie. Tyto

⁷ Flipchart je přenosná tabule s popisovací plochou, která je obvykle papírová nebo magnetická a je upevněna na trojnohém stojanu.

hotely mají jak výše zmíněné základní vybavení, tak mnoho dalších technických pomůcek a nástrojů sloužící pro profesionální průběh školení. Například Hotel Aquapalace má školící prostory plně vybavené základní technikou a jsou klimatizované, s přirozeným denním osvětlením, internetem ve všech místnostech, veškerou techniku na dálkové ovládání, mikrofony, tabule, nástěnky, dálkové ovládání Power Pointových prezentací (laserové ukazovátka), řečnický pult, pódium 1x2m (kombinovatelných 10 kusů), notebook, konferenční telefon Polycom⁸. Další podrobné informace o technickém vybavení naleznete na webových stránkách jednotlivých hotelů. Na základě popisu technického vybavení Školícího centra Oáza v kapitole 5 bych toto centrum zařadila k profesionálně vybaveným školícím prostorům, jelikož svým vybavením uspokojí i ty náročnější klienty. Díky profesionální vybavenosti Školícího centra Oáza nejsou konkurenty jak Hotel Pratoľ, tak ani Hotel Pavilon. A Parkhotel Průhonice bych označila, co se technického vybavení týče, jako podobný Školícímu centru Oáza.

Dále jsem se věnovala cenám pronajímaných školících prostor a cenám ubytování (viz Obrázek 14). Hotely uvádějí ceny svých prostor různým způsobem. Buď uvádějí kompletní cenu za školící prostor anebo cenu na osobu. Abych měla všechny informace sjednocené, rozhodla jsem se přepočítat jednotlivé ceny vždy na 1 osobu při účasti 30-ti osob na jeden den školení. Cena na jednu osobu tedy zahrnuje jak pronájem školících prostor na jeden den, tak půjčení potřebné techniky a to bez DPH. Ceny jsou pouze orientační, protože hotely vytváří cenový balíček podle přání klienta a výsledná cena se může lišit na základě stanovené slevy podle počtu školených osob, výběru služeb, počtu nocí v ubytování atd. Na základě mého analyzování jsem došla k odhadu, že se ceny na 1 osobu na den školení při počtu třiceti osob pohybují v rozmezí od 370 do 650 Kč. Školící centrum Oáza nabízí své služby za 350 Kč, což je nejnižší částka ze všech uvedených hotelů. Podobné ceny jsou u říčanských konkurentů Hotelu Pavilon a Hotelu Pratoľ, ale ti se Školícímu centru Oáza nevyrovnají jak kapacitou školících prostor, tak i technickým zázemím. Nejvyšší cenu má Hotel Park Holiday Praha.

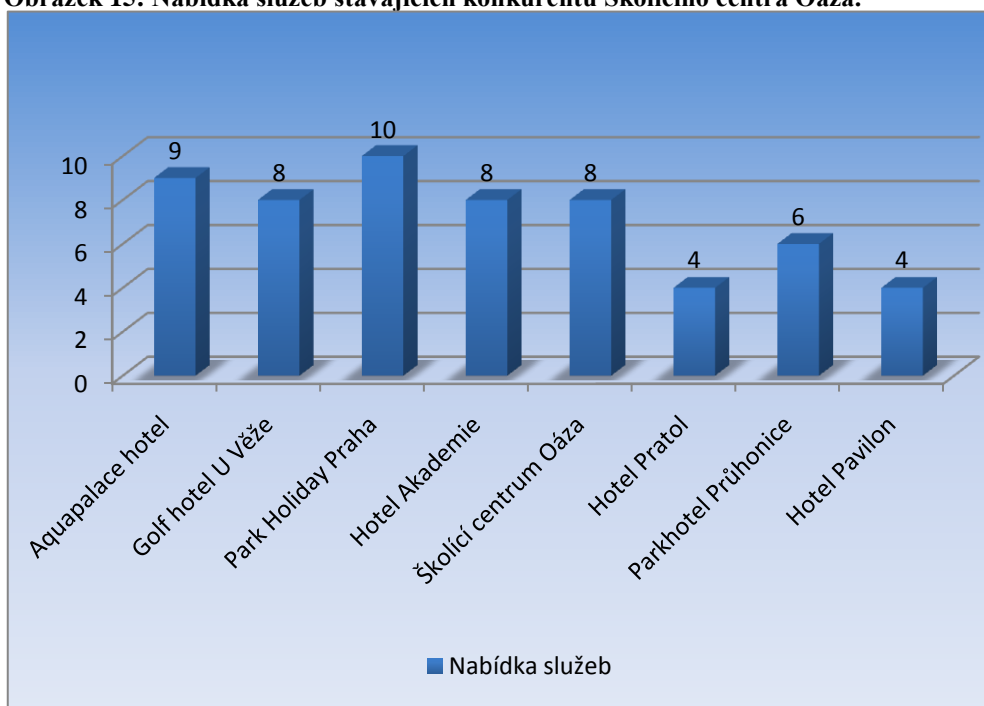
⁸ Telefon Polycom je špičkové audio komunikační zařízení a spolu s displejem tvoří špičkový videokonferenční systém.

Myslím si, že tato cena je oprávněná, jelikož se jedná o velmi profesionální školící prostory na vysoké technické úrovni.

Dále jsem se zaměřila na zhodnocení cen ubytování u jednotlivých konkurentů. Pro srovnání jsem u všech hotelů vybrala dvoulůžkové pokoje pro dvě osoby. Ceny ubytování včetně snídaně se v těchto hotelech pohybují od 1250 do 2600 Kč (viz Obrázek 14). Tak jako tomu bylo u cen pronajímaných prostor, tak i v této oblasti má nejvyšší cenu Hotel Park Holiday Praha v Benicích. Dvoulůžkový pokoj je zde nabízen za 2600 Kč. Znovu se zde přikláním k názoru, že cena odpovídá kvalitě nabízeného ubytování, jelikož se jedná o čtyřhvězdičkový hotel s širokým zázemím dalších služeb. Podobnou cenu ubytování má i Aquapalace hotel, který je taktéž čtyřhvězdičkový. Své dvoulůžkové pokoje nabízí za 2400 Kč. V nižší cenové kategorii se nachází Golf Hotel Club U Věže, Hotel Pavilon a Hotel Pratoľ. Do této skupiny se řadí i Školící centrum Oáza s ubytováním ve dvoulůžkovém pokoji za 1490 Kč. Golf Hotel Club U Věže a Hotel Pavilon mohou být díky nižším cenám cenovými konkurenty Školícího centra Oáza.

Poslední oblastí, které jsem se věnovala při analyzování stávajících konkurentů, je nabídka služeb v porovnávaných hotelech a jejich blízkém okolí. Při analyzování jsem u všech výše zmíněných hotelů sepsala kompletní nabídku služeb přímo v hotelu a také v jeho blízkém okolí. Hotely jsem následně ohodnotila na stupnici od 1 do 10-ti s tím, že hodnota 10 je nejvyšší, to znamená, že daný hotel nabízí nejvíce služeb z uvedených hotelů (viz Obrázek 15). Jako největší konkurent se jeví Hotel Park Holiday Praha. Na webových stránkách můžete nalézt velké množství sportovních aktivit a mnoho možností pro relaxování a zkrášlení těla a samozřejmě jejich detailní popis. Kompletní soupis uvádím v přílohách (viz Tabulka 6). Touto nabídkou velké škály služeb se tento hotel řadí mezi největší konkurenci Školícího centra Oáza. Oproti tomu Hotel Pavilon a Hotel Pratoľ nejsou v tomto směru pro Školící centrum Oáza konkurencí. Hotel Pavilon ve svých službách nabízí squash, kulečnick, stolní fotbálek, fínskou a infra saunu a smluvně zajištěné čtyři venkovní kurty vzdálené 10 min. jízdy autem od hotelu. A Hotel Pratoľ nabízí bazén, vířivku a saunu. Další aktivity je nutné sjednat smluvně s externími zprostředkovateli a nenachází se v hotelu, jako např. jízda na koni, bowling, výlety po pamětihodnostech České republiky atd.

Obrázek 15: Nabídka služeb stávajících konkrentů Školícího centra Oáza.



Zdroj: Vlastní zpracování.

Smluvní síla kupujících

Hlavními klienty Školícího centra Oáza jsou firmy, které si pronajímají školící prostory a školí své zaměstnance. Tito klienti mají relativně vysokou smluvní sílu. Ke každému klientovi by se mělo přistupovat náležitým způsobem a měl by mu být navržen kompletní školící balíček šitý na míru. Pokud bude tento školící balíček nabízet kompletní služby, které si klient přeje a bude pro klienta za přijatelnou cenu, nebude muset kupující vyvíjet smluvní sílu.

Velký vliv na výběr školících prostor mají školící a reklamní agentury včetně lektorů. Tito kupující mohou mít silnou vyjednávací schopnost. Pokud jsou najati firmou, aby celé školení provedli, mohou mít na prostory Školícího centra Oáza vysoké nároky. Ve svých požadavcích mohou uvádět, že při výběru školících prostor dbají především na cenu a na poskytované služby a mohou tak vyvinout tlak na pronajímatele školícího centra a žádat ho o splnění těchto požadavků pod pohrůžkou výběru jiných prostorů. Další specifické kupující s významnou smluvní silou jsem neshledala.

Smluvní síla dodavatelů

Myslím si, že Školící centrum Oáza má velkou výhodu v umístění v již existujícím areálu. Areál Oáza Říčany existuje již od roku 2003 a za tu dobu proběhla selekce dodavatelů, kteří dodávají produkty potřebné pro stravovací služby, pro ubytování (prádelny prádla) a pro sportovní aktivity. Tato několikaletá zkušenost Oázy Říčany s dodavateli je významným pozitivem pro Školící centrum Oáza, které nemusí řešit, jaké dodavatele vybrat a nemusí tvořit nové smluvní podmínky. V případě, že by některý z dlouhodobějších dodavatelů vykazoval vyšší smluvní sílu a vyžadoval by odebrání určitého množství anebo by nastavil cenovou hranici tak, že by pro Oázu Říčany byla nepřijatelná, doporučila bych nalézt jiného dodavatele. Například produkty pro stravování nabízí mnoho firem, které jsou si navzájem konkurenty a díky tomu by Školícímu centru Oáza mohli nabídnout lepší dodavatelské služby než stávající dodavatelé. Jako první krok samozřejmě doporučuji vyřešit změny se stávajícím dodavatelem a dojít k nějakému kompromisu a poté až přistoupit k výběru nového dodavatele.

Hrozba substitučních výrobků

V případě školení je zde vysoká hrozba substitučních nabídek od konkurenčních školících prostor. Firmy jsou v dnešní době náročné a vyžadují profesionální služby za příznivé ceny. Dalším důležitým faktorem je rozsah poskytovaných základních i doplňkových služeb. Pokud bude klient hledat pro školení takové prostory, ve kterých bude chtít mít velké plátno na promítání prezentací, může to být rozhodující faktor při výsledném výběru školících prostor. V tomto případě by Školící centrum Oáza mělo velkou šanci na úspěch. Jestliže bude klient žádat určitou službu, která není ve Školícím centru Oáza k dispozici (např. bowlingová dráha), je velmi pravděpodobné, že vybere jiný prostor pro své školení. Školící centra se v současné době snaží nabízet nejen kvalitní služby, ale i mnoho doprovodných programů, které slouží k dalšímu upevnování kolektivu zaměstnanců.

Substituční službou může pro Školící centrum Oáza být bowling a s ním spojená zábava na večer. Pokud bude klientem vyžadován, může se stát, že pro své školení vybere jiné místo, které tuto službu nabízí.

5.2.2.2 S/W analýza

Tabulka 7: S/W analýza.

Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none">• Finanční zdraví a síla firmy,• Stabilní růst firmy,• Rozsáhlá síť kontaktů s firmami,• Komplexnost nabízených služeb (ubytování a stravování),• Atraktivní nabídka doplňkových aktivit (sport a relax),• Zkušenosti s pořádáním školení.	<ul style="list-style-type: none">• Nedostatečné zabezpečení vzdělávání a motivace vlastních zaměstnanců,• Limitovaná kapacita ubytování pro účastníky školení,• Paralelně probíhající další aktivity v areálu Oáza Říčany.

Zdroj: Interní materiály Školícího centra Oáza.

5.2.3 Marketingový výzkum

Jestliže chce Školící centrum Oáza patřit mezi firmami vyhledávané školící centra, musí se snažit o stálé zlepšování služeb a zjišťovat spokojenost svých zákazníků. Při zjišťování současné situace Školícího centra jsem zjistila, že není využíván dotazník pro zjištění spokojenosti klienta a školených osob. Myslím si, že by bylo vhodné požádat klienta, aby on i školené osoby před svým odjezdem vyplnili stručný dotazník. Osoba, která bude zodpovědná za hladký průběh školení a bude při ruce klientovi, vybere dotazníky před odjezdem všech zúčastněných osob. Tento dotazník bude sloužit nejen Školícímu centru Oáza, ale také samotnému klientovi a školeným osobám. Klient má možnost v dotazníku vyhodnotit spokojenost s pronajatými prostory a poskytnutými službami a zmínit nedostatky, které by mohli ovlivnit jeho další výběr školících prostor. Po obdržení vyplněného dotazníku od daného klienta, který obsahuje nespokojenost nebo nějaké stížnosti, by mělo následovat vyřešení daného problému a informování klienta, že vše bylo napraveno. Jsem toho názoru, že osobní přístup ke každému

klientovi posílí vzájemné vztahy a prodlouží vzájemnou spolupráci. A myslím si, že získání loajálního zákazníka je velkým přínosem pro Školící centrum Oáza.

Dotazník bych vytvořila ve dvou variantách, a to dotazník pro klienta a dotazník pro školené osoby (viz Příloha 1 a Příloha 2). U obou se dotazník zaměřuje na spokojenost s poskytovanými službami, na to co by mohlo být ve školícím centru uděláno lépe a zda klientovi či školícím osobám chybí něco v nabídce služeb nebo ve školících prostorách. U klienta je v dotazníku navíc otázka zjišťující informaci, kde se klient o Školícím centru Oáza dozvěděl. Tímto bude možné zjistit, jaké komunikační prostředky jsou nejvíce využívány. V dotazníku pro klienta je ještě také zhodnocení spokojenosti s kvalitou a rychlostí zpracování nabídky.

5.2.4 Segmentace zákazníků

Panem jednatelem mi bylo řečeno, že se Školící centrum Oáza zaměřuje na následující segmenty: školící a reklamní agentury včetně lektorů ve středních Čechách, dále pak na firmy v oborech peněžnictví, farmacie, telekomunikace a automobilový průmysl. Dále se zaměřují na segmentaci podle velikosti firem se zaměřením na firmy do 100 zaměstnanců s obratem do 100 mil. Kč a také na firmy se 100 a více zaměstnanců s obratem nad 100 mil. Kč. Pro tyto účely byla pro druhou zmíněnou skupinu firem zakoupena databáze kontaktů. Jelikož se jedná o nákladné záležitosti, menší firmy budou oslovovány prostřednictvím direct mailu. Databáze byla zakoupena i pro školící a reklamní agentury včetně lektorů.

Podle Peterky (1993) je důležité rozdělit rozsáhlý, povahou různorodý trh na určitý počet homogenních celků. Těmto celkům bude pak možné nabídnout marketingové programy šité na míru. U školení takového typu školícího prostoru a poskytovaných služeb je možné zaměřit se na mnoho různých firem, firmy z různých oborů a různé velikosti.

5.3 Marketingové cíle

Marketingové cíle pro Školící centrum Oáza byly stanoveny:

- **stabilizace a trvalý růst hospodaření firmy** – meziroční růst výnosů na rok 2010 a 2011 o 15 % (při růstu nákladů maximálně o 5 %),
- **meziroční růst vytíženosti školících prostor a ubytování** na roky 2010 a 2011 o 10 %,
- **zvýšení kvalifikace a dovedností vlastních zaměstnanců** prostřednictvím nejen vstupního školení nových zaměstnanců a povinného zákonného školení (bezpečnost práce, atp.), ale také odborná a technická školení, výuka cizích jazyků a odborná školení pro subdodavatele a partnery,
- **profesionální a kvalitní školení firem** s využitím nejnovější techniky a způsobů školení,
- od začátku následujícího roku 2011 **aplikovat meziroční nárůst cen** ve výši 5 %.

5.4 Marketingové strategie

Školící centrum se ve svých strategiích zaměřuje na čtyři zásadní oblasti, ve kterých se chce zlepšit a kterých chce dosáhnout (Interní materiály Školícího centra Oáza, 2009). Tyto oblasti jsou:

- služby za příznivé ceny,
- minimalizování provozních nákladů,
- zkvalitnění poskytovaných služeb (školení vlastních zaměstnanců),
- rozšíření klientely s preferencí vícedenních školení.

5.4.1 Produkt

Základními produkty Školícího centra Oáza jsou pronájem školících prostor, gastronomické služby, ubytování a ostatní služby (sport a relax).

Pronájem školících prostor je jeden z hlavních produktů Školícího centra Oáza. Velikost prostor pro školení, vybavení a cena jsou popsány v kapitolách 5.2, 5.3 a 5.5. Jsem toho názoru, že prostory, jejich vybavenost a cena tvoří kvalitní zázemí pro konání školení či jiných setkání.

Gastronomické služby jsou poskytovány v restauraci v hlavní budově vzdálené cca 50 m od školících prostor, ve které je kompletně vybavená kuchyň a kout s pecí na pizzu. Je také možné využít vnitřního či venkovního grilu. Samo školící centrum má ve vstupní hale prostory pro občerstvení se stoly a židlemi, kde jsou servírovány coffee breaky, obědy či večeře. Dle přání klienta je také možné připravit do jednotlivých školících prostor nápoje – vodu, džus či kávu.

Ubytování v hotelovém typu kategorie *** je také popsáno výše (kapitola 4.4.1, 5.4 a 5.5). Výhodou je příjemná poloha těchto jednopatrových bungalovů v zeleni a v blízkosti jak školícího centra tak hlavní budovy. Určitým omezením je kapacita ubytování. Najednou lze ubytovat maximálně 74 osob. V případě zájmu o školení více osob na více dní by bylo vhodné smluvně si domluvit ubytování v hotelech v oblasti Říčan. Z hlediska ekonomických ukazatelů je výrazně výhodnější školení na více dnů s přenocováním.

Nabídka služeb Školícího centra Oáza je podrobně popsána v kapitole 5.4. V komplexní nabídce služeb vidím jednoznačnou výhodu tohoto školícího centra. Myslím si, že oproti výše zmíněným konkurentům nabízí Školící centrum Oáza rozsáhlé, komplexní a kvalitní služby za přijatelné ceny. Sportovní služby jsou popsány výše (viz kapitoly 4.4.4 a 4.5.1).

5.4.2 Cena

Ceny jednotlivých produktů jsou podrobně popsány v kapitole 5. Myslím si, že Školící centrum Oáza má ve své nabídce kvalitní služby za příznivé ceny. Hlavní strategií tohoto centra je poskytovat služby za příznivé ceny, jak již bylo zmíněno výše. Ve srovnání s ostatními konkurenty, které jsem provedla v kapitole 6, se toto školící centrum jeví jako velmi konkurenceschopné. Ceny jak školících prostor, gastronomie, tak i ubytování patří k těm nižším z analyzovaných konkurentů. Školící centrum Oáza

chce svým klientům nabízet širokou škálu služeb za příznivé ceny, jelikož si je vědoma své konkurence. Klienti v této oblasti jsou citlivější na cenu, a proto by toto školící centrum mělo i nadále pokračovat ve své strategii poskytování kvalitních služeb za příznivé ceny.

Jako velké pozitivum vidím uvádění cen u všech zmíněných sportovních a relaxačních aktivit. Klient tak má okamžitý přehled o nákladech, které bude muset vynaložit při pronájmu školících prostor a objednání určitých služeb.

Česká republika je díky světové finanční krizi v recesi. Podle Českého statistického úřadu klesl hrubý domácí produkt v České republice v úhrnu za celý rok 2009 o 4,1 % (Český statistický úřad, 2010) a to se projevuje také v oblasti školení. Firmy svá školení omezují nebo si vybírají levnější prostory se základními službami (stravování a ubytování). Anebo školí své zaměstnance ve vlastních firemních prostorech. Proto by bylo vhodné nabízet skupinové slevy, vytvořit věrnostní systém a nabízet věrným zákazníkům slevy a vytvářet komplexní školící balíčky s výhodnými cenami. Cena by měla být šitá na míru každému klientovi, aby měl přehled o možnosti výběru, buď úsporné varianty, nebo bohatého exklusivního rautu.

5.4.3 Distribuce

Základními formami distribuce u školících zařízení jsou distribuce přímá a nepřímá. Pro Školící centrum Oáza je typická hlavně přímá distribuce, kdy jsou služby školícího centra přímo prodávány firmám, které zde školí své zaměstnance. Tyto firmy mají možnost sjednat si schůzku s jednatelem společnosti či manažerkou pro marketingovou činnost školícího centra, prohlédnout si školící prostory a rovnou se domluvit na programu celého školení (délka školení, počet školených osob, vypůjčení školící techniky, využití občerstvení, ubytování či doprovodných sportovních nebo relaxačních služeb).

Nepřímá distribuce je zajišťována prostřednictvím zprostředkovatele, kterým jsou školící a reklamní agentury včetně lektorů. Může nastat situace, kdy jsou tyto agentury a lektoři najímáni firmami, které jim dávají odpovědnost za výběr školících prostor. Ti pak jednájí se školícími centry a nejvhodnější zařízení nabízejí dané firmě.

5.4.4 Marketingová komunikace

Reklama – ve speciálních tištěných katalozích. Za vysoce konkurenceschopné považují katalog Školícího centra Oáza, který je k dispozici jak v tištěné tak i online pdf verzi. Tento katalog je zpracován na velmi profesionální úrovni a myslím si, že zaujme i tu nejnáročnější klientelu. Rozesílání tištěných katalogů by mělo být provedeno na základě předem vybraných segmentů zákazníků, protože jsou katalogy finančně náročné a nelze je rozesílat ve velkém množství. Rozesílání katalogů prostřednictvím e-mailu v pdf formátu by probíhalo hromadně na další vytipované e-mailové adresy. Dále bych nechala zhotovit informativní letáčky o školícím centru a o kompletních službách, které lze během školení využít. Tyto letáčky lze použít také jako přílohu do odborných časopisů (např. Strategie). Jedná se o cenově dostupnou formu podpory prodeje, proto doporučuji nechat zhotovit cca 10 tis. ks letáčků. Myslím si, že by bylo vhodné mít reklamu v odborných časopisech jako např. Strategie, CIO Business World, Moderní řízení či HR Management. Použitá je také venkovní reklama, kdy jsou využity směrové tabule a billboardy.

Public relations – snaha o zviditelnění v odborných časopisech a na specializovaných webových stránkách. Public relations je šance, jak se dostat do sdělovacích prostředků zdarma a Školící centrum Oáza by se o tento způsob marketingové komunikace mělo také snažit.

Internetová komunikace – Školící centrum Oáza je prezentováno na vlastních webových stránkách oazaricany.cz a na speciálních serverech: skoleni.cz, educity.cz, ivitera.cz, lokace.cz, symposionline.com, hotel-ubytovani-meetings.cz (na tyto stránky je také odkaz na portálu educity.cz), point-consulting.cz, lpelektro.cz, yonex.cz, odbornecasopisy.cz, citysearch.cz, kompletně.cz, bezvaportal.cz a firmy.cz. Tyto webové stránky byly vyhledány na základě klíčových slov „školení Oáza“ do vyhledávače Google. Zde bych vyzdvihla webové stránky Oázy Říčany, které mají nový design, jsou propracované a klienti zde najdou nejdůležitější informace. Dále pak portál educity.cz, lokace.cz a symposionline.com, kde jsou také všechny potřebné informace o školících prostorech v areálu Oázy Říčany doplněné několika fotografiemi. Na následujících stránkách je kompletně prezentován areál jako takový: cestujeme.cz,

hotely.cz, penziony.cz, dopenzionu.cz, firmyvpraze.cz, ubytování.cz, rekreacni-ubytovani.cz, accommodation.czechatlas.com, hotel-ubytovani.com, nadovcu.cz, ubytovaniver.cz, party-point.cz, turistik.cz. Zde bych doporučila zaměřit se na další webové stránky, které především nabízejí a prezentují školící prostory. Jsou to např. vox.cz, event-promotion.cz, golden-prague.cz či konferencni-prostory.info. Školící centrum Oáza má placenou reklamu na vyhledávačích Seznam.cz a Google.com prostřednictvím klíčových slov, což přispívá ke snadnějšímu dohledání těchto prostor. V tomto bych i nadále pokračovala. Školící centrum Oáza spolupracuje se specializovanou firmou Ivitera a.s. na zprostředkovávání školení prostřednictvím portálu Meetings.cz a EduCity.cz. Spolupráci s těmito specializovanými agenturami a portály považuji za velmi podstatnou a přínosnou.

Osobní prodej – je v případě školícího centra nejvýhodnější variantou marketingové komunikace. Pokud se jedná o klienta, který si chce pronajmout školící prostory pro 30 osob na jeden den, občerstvení si vybere ze základní nabídky a využije základní školící techniku, tak v tomto případě nebude nutné prosazovat osobní setkání a půjde vše vyřešit na základě telefonické či e-mailové komunikace. Ve většině případů se spíše jedná o složitější požadavky ze strany klienta, ať už se jedná o občerstvení či technické vybavení. Klient také může požadovat ukázání školících prostor či prostor, kde jsou poskytovány další služby. Zde je potom nezbytná osobní komunikace pověřené osoby a klienta. Při takovéto schůzce je možné s klientem domluvit termín konání školení (u vícedenního školení i ubytování), počet osob, občerstvení, služby, které budou chtít využít a sestavit tak klientovi program školení na míru.

Přímý prodej – telemarketing (pasivní varianta) a direct mail. U telemarketingu bych pokračovala v pasivní variantě, což v případě školícího centra znamená vyřizování poptávky po pronájmu školících prostor, přijmutí objednávky či odpovídání na případné dotazy. Direct mail je využíván pro zaslání reprezentativního katalogu s nabídkou na spolupráci a osobní seznámení se s kongresovým centrem. Databáze firem byla podle určitého klíče koupená u specializované agentury. V těchto e-mailech bych nabízela určité slevy na služby při objednání v určitém měsíci či množstevní slevy. Také bych doporučila v tomto stylu kontaktovat školící agentury a lektory. Existuje mnoho agentur, které poskytují školící služby a mají vliv na to, kde se

školení bude konat. Myslím si, že získání dalších kontaktů v této oblasti, by byla podpořena konkurenceschopnost Školícího centra Oáza.

Event marketing – Pořádání Dnů otevřených dveří, na které bych pozvala vytipované zástupce firem a novinářů. V tyto dny by byla zajištěná prezentace školících prostor a účastníci by byli seznámeni se službami, které lze v areálu Oázy Říčany využít. Tímto by byla pověřená jedna osoba, která by byla zodpovědná za hladký a profesionální průběh této prezentace. Touto osobou by mohla být manažerka, která je nově v podniku Oáza Říčany zaměstnaná v souvislosti s otevřením Školícího centra Oáza. Této osobě bych svěřila marketingovou a propagační činnost s tím, že by veškeré aktivity konzultovala na pravidelných měsíčních schůzkách s jednatelem Oázy Říčany.

Podpora prodeje – Navrhuji vytvářet speciální balíčky v mimosezónních měsících (červen, červenec, srpen), které budou nabízet slevu 15 %. O této akční nabídce by se potenciální i stálí klienti mohli dozvědět prostřednictvím direct mailů a na webových stránkách Oázy Říčany. Také bych se zaměřila na stálé klienty, kterým bych připravila malé bonusy v podobě zákusku ke kávě zdarma, vypůjčení některé ze školících technik zdarma a v případě ubytování v podobě mini dárečků na pokojích (mýdlička, sladkosti, ovoce atd.). Za velmi důležité považuji zavedení věrnostního systému, který bude sloužit jak pro přehlednost pro vedení areálu, tak pro samotné klienty, kteří díky věrnostní kartě budou dostávat akční nabídky se slevami a výhodami. Zmíněné letáčky, které uvádím v části reklamy, bych nabízela na stojanu s logem Školící centrum Oáza na viditelném místě v hlavní budově u recepcie. Myslím si, že takto by bylo možné zaujmout nové potenciální klienty. Do areálu Oáza Říčany přicházejí zákazníci za sportovními a restauračními službami a mohli by si této nabídky všimnout a příště využít i školících služeb, buď pro své zaměstnance, nebo zahrnout školící centrum do seznamu nabízených míst v případě, že se jedná o lektora či majitele školící agentury. V oblasti podpory prodeje doporučuji účastnit se veletrhů a dalších prezentací, jak je popsáno v následujícím odstavci.

Veletrhy a výstavy – Navrhuji prezentaci Školícího centra Oáza na domácích specializovaných veletrzích jako např. Holiday World, For Travel, Veletrh GO a Regiontour. V dnešní době nabízí mnoho cestovních kanceláří a agentur

teambuildingové⁹ programy neboli incentivní a poznávací zájezdy, proto si myslím, že je vhodné účastnit se specializovaných veletrhů a dostat se do povědomí potenciálních klientů. Také doporučuji prezentaci na zahraničních specializovaných veletrzích se zaměřením zejména na Rakousko a Německo, např. ITB Berlin. Dále také doporučuji účast na workshopech pořádaných agenturou Czechtour a vytvoření nejen firemní publikace (v tomto případě tištěný katalog), ale také i letáčků.

5.4.5 Lidé

Lidský faktor je v oblasti poskytování služeb velmi důležitý a hraje významnou roli. Školící středisko se může chlubit kvalitním zázemím a profesionální školící technikou, ale pokud nebude obsluhující personál vykonávat svou práci kvalitně a profesionálně, celkové hodnocení poskytovaných služeb bude hodnoceno negativně. Proto bych zde kladla vysoký důraz na výběr zaměstnanců a jejich zaškolení. Dále je pak důležité průběžné proškolení stálého personálu a udržení jejich motivace a výkonu.

Myslím si také, že by se neměly podceňovat připomínky a stížnosti ze strany klienta či školených osob, tzn. vyhodnocovat vybrané dotazníky od klienta a školených osob dbát na zpětnou vazbu k těmto osobám a případné konflikty řešit. Důležité je také zabývat se kladným hodnocením. V případě kladného hodnocení personálu, doporučuji navrhnout systém zaměstnaneckých odměn a výhod. Také si vyslechnout a zabývat se návrhy ze strany personálu a umožnit tak aktivním osobám přispívat svými nápady a získat tak zaměstnanecké benefity. Podpořit motivaci a snahu personálu můžeme také vyhlášením soutěže Zaměstnanec měsíce. Zaměstnanec, který by tuto ocenění získal, by dostal diplom s vysvětlením zásluh a obdržel by určitý finanční obnos či poukázku na využití služeb v areálu Oáza Říčany zdarma.

⁹ Teambuilding je výraz pocházející z anglických slov „team“ = tým a „building“ = budování a znamená tvorbu či rozvoj týmu, stmelování týmu nebo budování týmové spolupráce apod.

5.5 Akční programy

- získat více klientů a zvýšit tak obsazenost školícího centra (nabízet kvalitní a profesionální služby za výhodnější ceny oproti konkurenci),
- zavést věrnostní systém s cílem udržet stálou klientelu (vydávat loajálním zákazníkům věrnostní karty se slevami a speciálními akčními nabídkami),
- dostat se více do povědomí školících a reklamních agentur a lektorů – měsíčně přispívat do odborných časopisů, zkontaktovat školící a reklamní agentury a lektory, účastnit se veletrhů atd.,
- zavést akční zvýhodněné programové balíčky v letních měsících (červen, červenec a srpen), kdy je nízká obsazenost – nabídka pronájmu za nižší cenu či půjčení určité školící techniky zdarma,
- zvýšit motivaci zaměstnanců prostřednictvím zaměstnaneckých benefitů spojených s jejich výkonem,
- zvýšení profesionality zaměstnanců prostřednictvím pravidelných školení,
- zavést dotazníkové šetření – žádat klienta a účastníky školení o vyplnění krátkého dotazníku na zhodnocení služeb Školícího centra Oáza a dotazníky vyhodnocovat s cílem zjistit případné problémy či naopak spokojenost, problémy řešit a za spokojenost ocenit zaměstnance.

5.6 Rozpočet

V následující tabulce (viz Tabulka 8) jsou uvedeny výdaje na marketingové činnosti na rok 2010 a plánované výdaje na rok 2011. Uvádím zde výdaje plánované Oázou Říčany a výdaje na marketingové činnosti, které považuji za přínosné a doporučila bych je zavést. Školící centrum Oáza plánuje nejvyšší výdaje na propagaci na odborných serverech, na reklamu v odborných časopisech (např. Strategie) a na tištěné propagační materiály (katalogy). Dále vynakládá výdaje na vzdělávání zaměstnanců (pořádání jazykových kurzů, teambuildingu atd.), na údržbu a aktualizaci webových stránek, na reklamu v regionálních periodikách (např. Kurýr, Zápraží, Region apod.), na nákup databáze firem a na directmailing. Doporučuji vynaložit určité výdaje

na účast na odborných veletrzích a na pořádání dnů otevřených dveří. Co se týče tištěných propagačních materiálů, k výdajům na katalogy jsem přidala výdaje na letáky, které jak bylo výše zmíněno, by mohly sloužit na prezentaci školících prostor na speciálním stojanu v hlavní budově u recepce a mohly by být přílohou v odborných časopisech (např. Strategie, CIO Business World atd.). Myslím si, že důležité jsou výdaje na motivační bonusy pro zaměstnance. Oáza Říčany by měla na tuto oblast vynaložit dostatečnou část výdajů, protože personál je v oblasti poskytování služeb velmi podstatnou složkou. Do výdajů na motivační bonusy bych zařadila systém zaměstnaneckých odměn a výhod a soutěž Zaměstnanec měsíce. Rozpočet byl stanoven na základě údajů z interních materiálů a mnou stanovených výdajích na určité oblasti na 560 000 Kč pro rok 2010 a na 600 000 Kč pro rok 2011.

Tabulka 8: Výdaje na marketingové činnosti.

	2010 (výdaje v Kč)	2011 (výdaje v Kč)
propagace na odborných serverech (educity.cz, lokace.cz)	135 000	140 000
tištěné propagační materiály (katalogy a letáky)	52 000	55 000
nákup databáze firem	15 000	15 000
údržba a aktualizace webových stránek	30 000	35 000
vzdělávání zaměstnanců (jazykové kurzy, teambuilding)	45 000	52 000
reklama v regionálních periodikách	20 000	20 000
reklama v odborných časopisech (Strategie)	65 000	70 000
pořádání dnů otevřených dveří	60 000	65 000
directmailing	15 000	18 000
účast na odborných veletrzích	63 000	68 000
motivační bonusy pro zaměstnance	60 000	62 000
Celkem	560 000	600 000

Zdroj: Vlastní zpracování s využitím informací z interních dokumentů Školícího centra Oáza.

5.7 Kontrola

Kompletní marketingový plán svým rozsahem zabírá mnoho oblastí, které je nutné kontrolovat. Marketingový plán Školícího centra Oáza je určen na období 2010 – 2011, tudíž je nutné počítat s neočekávanými situacemi či se změnami ať už ve vnitřním či vnějším prostředí.

Kontrola by měla probíhat pravidelně a vždy by ji měly vykonávat ty samé osoby. Pokud bude mít předem určená osoba na starosti stále stejnou oblast, bude se v ní nejlépe orientovat, bude jí moci zpětně vyhodnocovat a bude se jí v jejím vlastním systému lépe pracovat. Dalším pozitivem tohoto systému kontroly je komunikace s klienty, kteří se budou moci při opakovaném využívání školících prostor obracet stále na tu stejnou osobu a řešit s ní problémy či speciální požadavky. Takto rozdělené osoby budou mít své oblasti perfektně pod kontrolou a v případě, že by nějaká kontrola byla provedena špatně či vůbec, bude jednoduché najít zodpovědnou osobu v dané oblasti. K pravidelným kontrolám dodržování stanovených cílů a strategií (min. čtvrtletně) bych přidala celoroční vyhodnocení všech provedených aktivit, které by sloužilo jako podklad pro další plánování na další období. Dále by celková kontrola a vyhodnocení marketingového plánu Školícího centra Oáza měly odpovědět na otázky: Je marketingový plán přínosem pro firmu? Byly aktivity prováděny efektivně? Byly případné problémy během kontroly napraveny? A jakým způsobem?

6 Výsledky a závěr

Hlavním cílem mé diplomové práce bylo vytvořit marketingový plán Školícího centra Oáza, který pomůže zlepšit hospodaření firmy Oáza Říčany a který se zaměří na nalezení dalších cest, jak zvýšit obsazenost školících prostor. Z analýzy tržeb vyplývá, že právě organizování školení nabývá na důležitosti a většího významu pro podnik. Spolu se školením rostou tržby i u ubytování a gastronomie, jelikož jsou tyto služby s organizováním školení propojené. Před samotnou tvorbou marketingového plánu jsem zhodnotila současnou situaci společnosti Oáza Říčany a Školícího centra Oáza a využila jsem tyto informace ke zpracování kompletního marketingového plánu Školícího centra Oáza. Toto zhodnocování a získávání informací bylo mým dílčím cílem.

Školící centrum Oáza má velice výhodnou polohu. Snadná dostupnost z hlavního města a dálnice D1 činí z tohoto školícího centra vysoce lukrativní místo pro firmy, které svá školení chtějí pořádat v blízkosti Prahy a zároveň vyžadují příjemné prostředí mimo velká města.

Dalším významným faktorem, kterým Školící centrum Oáza vyniká, jsou ceny za pronájem školících prostor, za stravovací služby, ubytování a také za využívání doprovodných služeb sportovních a relaxačních. Na základě analýzy konkurence v Říčanech a blízkém okolí jsem došla k závěru, že Školící centrum Oáza má ceny svých služeb nižší než je tomu u analyzované konkurence. To potvrzuje jednu z hlavních strategií společnosti, kterou je poskytování kvalitních služeb za příznivé ceny. Tuto strategii považuji za podstatnou a velmi důležitou pro udržení a získání nových klientů. Česká republika je díky světové finanční krizi v recesi a firmy jsou tímto vývojem ovlivněny. Firmy buď omezují, ruší anebo pořádají svá školení ve vlastních prostorech. Myslím si, že zaměřením se na poskytování kvalitních a profesionálních služeb za příznivé ceny, může Školící centrum Oáza být tím pravým místem pro firemní školení i v době finanční krize.

Přestože v dnešní době roste poptávka po kombinaci školení a sportovních či relaxačních služeb, nejsou tyto služby ve Školícím centru Oáza tolik využívány. Areál

Oáza Říčany nabízí mnoho různých doprovodných aktivit (tenis, plážový volejbal, nohejbal, fotbal, florbal, stolní tenis, petanque, bazén, sauna, whirlpool atd.), kterými lze zpestřit průběh školení. Dosavadní zákazníci těchto služeb tolik nevyužívají a noví klienti taktéž ne. Důvod v šetření firem vidím v již zmíněné finanční krizi. Myslím si, že zvýšení zájmu o tyto služby by mohlo být dosaženo nabízením stálým a novým klientům výhodných balíčků se slevami na využívání doprovodných služeb. Takto by se doprovodné služby staly pro firmy atraktivnější a žádanější.

Hrozbou pro Školící centrum Oáza je stávající konkurence. Na portálu EduCity (www.educity.cz) můžeme nalézt až 2980 firem, které nabízejí školení různých typů. Pro analýzu konkurence jsem vybrala oblast Prahy – východ a analyzovala jsem školící centra, která poskytují podobné služby jako Školící centrum Oáza. Z analyzovaných konkurentů se jako největší jeví Hotel Park Holiday Praha v Benicích, Aquapalace Hotel v Čestlicích a Golf Hotel Club U Věže v obci Nupaky. I přesto, že ceny ubytování patří k těm nejvyšším z analyzovaných konkurentů, jejich školící profesionální technika a doprovodné služby patří k těm nejlepším. Myslím si, že poskytováním kvalitních a profesionálních služeb za přijatelné ceny může Školící centrum Oáza uspokojit i náročnější klientelu a ustát tak boj s konkurencí.

Dalšími významnými faktory, které ovlivňují úspěchy školícího centra, jsou zkušenosti s pořádáním školení v provizorních prostorech v hlavní budově Oázy Říčany. I přesto, že se jednalo o provizorní prostory, byly zde nasbírány určité zkušenosti a byla navázána spolupráce s několika firmami, které ve svém školení pokračují i nadále. Školící centrum Oáza nabízí klimatizované variabilní školící prostory s kapacitou až 150 osob a s nejnovější profesionální školící technikou (datové projekory, Smart Board, projekční plátna, zařízení pro videokonferenci, WIFI atd.). Nyní je nutné zmíněné zkušenosti s pořádáním školení a špičkovou školící techniku spojit s profesionální marketingovou komunikací a získat tak nové zákazníky.

Je nutné zkušenosti s organizováním školení a školící techniku propojit s profesionální marketingovou komunikací. Domnívám se, že by se v této oblasti mohly využít další vhodné nástroje marketingové komunikace. Školící centrum je prezentováno na vlastních webových stránkách, které poskytují veškeré potřebné informace, ve speciálních tištěných katalozích a na portálech jako jsou např. skoleni.cz,

educity.cz, ivitera.cz, lokace.cz či hotel-ubytovani-meetings.cz. Tuto internetovou komunikaci bych i nadále udržovala a doporučila bych zaměřit se na další obdobné webové stránky, např. konferencniprostory.info, vox.cz či event-promotion.cz a dostat se tak do povědomí co nejvíce potenciálních klientů a agentur a lektorů pořádajících školení. Dále bych nechala zhotovit informativní letáčky o školícím centru a o kompletních službách, které lze během školení využít a nabízela bych je na stojanu s logem Školící centrum Oáza na viditelném místě v hlavní budově u recepcy. Tyto letáčky by se také daly využít jako příloha odborných časopisů (např. Strategie). U podpory prodeje bych zvolila zavedení věrnostního systému, kdy by stálým klientům byly nabídnuty věrnostní karty s určitými akčními slevami a výhodnými nabídkami. Dále navrhuji vytvářet speciální balíčky v mimosezónních měsících (červen, červenec, srpen), které budou nabízet slevu 15 %. Pro zjišťování spokojenosti s poskytnutými službami u klienta a osob, které se zúčastnily školení, bych zavedla dotazníkové šetření. Myslím si, že by bylo vhodné požádat klienta, aby on i školené osoby před svým odjezdem vyplnili stručný dotazník, který by zodpovědná osoba vyhodnotila a provedla potřebné opatření k případným pochvalám či stížnostem, které by mohli ovlivnit klientův další výběr školících prostor.

Lidé jsou v oblasti služeb podstatnou složkou. Pokud nebude obsluhující personál vykonávat svou práci na kvalitní a profesionální úrovni, celkové hodnocení poskytovaných služeb bude hodnoceno negativně. Proto bych zde kladla vysoký důraz na výběr zaměstnanců a jejich zaškolení. Dále bych zvolila pravidelné proškolení stálého personálu na udržení jejich motivace a výkonu. A dbala bych na připomínky a stížnosti vůči personálu, které by se měly důsledně řešit a naopak v případě pochvaly a kladného hodnocení personálu rozdávat zaměstnanecké benefity (poukázky na služby, finanční odměny či určení Zaměstnanec měsíce).

Důležitou částí marketingového plánu Školícího centra Oáza je také kontrola, a to kontrola dodržování cílů, strategií a všech aktivit, které jsou obsaženy v jednotlivých částech marketingového plánu. Důležité je také dbát na kontrolu aktuálního dění ve vnitřním a vnějším prostředí a přizpůsobovat marketingový plán případným změnám.

Jsem toho názoru, že díky komplexnosti poskytovaných služeb (školící prostory, školící technika, gastronomie, ubytování, doprovodné sportovní a relaxační služby), díky snaze v marketingové komunikaci, díky využití různých moderních nástrojů promotion a díky kvalifikovanému a motivovanému personálu, má Školící centrum vysokou šanci udržet si stálou klientelu, získat nové klienty, uspokojit i náročnější klientelu a tím zvýšit obsazenost školícího centra a zlepšit hospodaření podniku Oáza Říčany.

Zda firma Oáza Říčany využije tento marketingový plán nebo jeho některé části pro své školící centrum, nechávám na ní. Myslím si, že by Oáza Říčany měla mít kompletní marketingový plán, podle kterého by se všichni řídili, všem by bylo jasné, čeho chce firma dosáhnout, jak toho chce dosáhnout a jakou roli zde hrají zaměstnanci jednotlivých úseků. Pokud firma od svého založení žádný marketingový plán neměla, neznamená to, že to takto může vyhovovat i nadále. Ocitáme se v době silné konkurence, lidé a firmy mají stále větší možnosti a díky informačním technologiím mají k dispozici, dalo by se říci, celý svět. Proto považuji sepsání kompletního marketingového plánu za významnou činnost v podnikání.

7 Summary

The main goal of my thesis was to create a marketing plan for the Training Centre Oaza, which helps improve economic results of a company Oaza Ricany and which will focus on finding other ways to increase the occupancy of training space. This is about a real company Oaza Ricany. This company built in its current area a new Training Centre Oaza in 2009.

Thanks to a great position near to Prague and also near to highway D1 has a training centre really big advantage in the Czech Republic.

Training was held in a temporary location at the top restaurant and in a small gym in the main building in Oaza Ricany. Oaza Ricany also offers catering services, accommodation, accompanying sports and relaxation. The training centre is air-conditioned, has variable training rooms for up to 150 people and has a professional training techniques (central AV control system via the touch screen, laptop, data projector, Smart Board, projector screens, videoconferencing equipment, sound system, flipcharts, TV and DVD WIFI, etc). Can a firm that operates several years with training in a temporary location ensure sufficient availability of a new training centre? Is it able to provide a high quality and professional service? Can the marketing plan help to a company to improve business results? An analysis of sales shows that the organizing of training is growing in importance and is more important for the company.

Area of Oaza Ricany offers a wide variety of accompanying activities (tennis, beach volleyball, football, hockey, table tennis, petanque, pool, sauna, whirlpool, etc.) that can diversify the training course. Training centre should think about offering of more these activities.

Threat to the training centre is an oasis of existing competition. From analyzed competitors seem like the biggest the Holiday Park Hotel Prague in Benice, Aquapalace Hotel in Čestlice and Golf Club Hotel Towers in Nupaky. Their professional training techniques and support services are among the best.

The Training Centre Oaza is presented on websites that provide all the necessary information; it is presented in a special printed catalogues and portals such as skoleni.cz, educity.cz, ivitera.cz, lokace.cz či hotel-ubytovani-meetings.cz. For sales support I would implement a loyalty system, where regular customers will get a loyalty card with a specific action of discounts and interesting offers. I also suggest to create special packages during low season months (June, July and August), which will offer 15% discount.

I think that a good idea is making a questionnaire survey for recognition of satisfaction with services. It will focus on clients and the persons who participated in training. Responsible individuals should evaluate the questionnaires and conducted the necessary steps to remedy the complaint or the award praises for good work.

Very important factor in a training area are people. They are significant. Therefore there should be a high emphasis on employee selection and training. Next, I suggest the regular training of permanent staff to maintain their motivation and performance.

An important part of the marketing plan of the Training Centre Oaza is control of objectives, strategies and all activities that are contained in different parts of the marketing plan.

I am of the opinion that due to the complexity of services (training facilities, training equipment, catering, accommodation, accompanying sports and relaxation), due to efforts in marketing communications, through the use of various modern tools of promotion, and through qualified and motivated staff, the training centre has a high chance to keep its regular clients, gain new clients, to meet expectation and thereby increase the occupancy and improve economic results of a company Oaza Ricany.

Whether the firm Oaza Ricany exploit this marketing plan, or some part of it, I leave it to her. I think that the Training Centre Oaza should has a complete marketing plan, because everyone would be clear what the company wants to achieve, how it wants to achieve and what role is played by the staff of the different sections.

8 Seznam literatury

- BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Grada : Praha, 2007. ISBN 802471535.
- BOHM, J. *Interní materiály Školícího centra Oáza*. 2008/09.
- BUREŠ, I. *Praktická škola marketingu: Marketingový plán a informační systém*. Grada : Praha, 1991. ISBN 80-85313-05-7.
- *Businessinfo: Politika na podporu výzkumu a technologického vývoje*. [online]. 30.5.2009. [cit. 2010-15-2]. Dostupnost z: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/politiky-eu/politika-na-podporu-vyzkumu-technologie/1000521/10932/>>.
- *Český statistický úřad: Makroekonomické údaje*. [online]. 2010. [cit. 2010-15-2], aktualizace 12.3.2010. Dostupnost z: <<http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/home>>.
- *Český statistický úřad*. [online]. 11.3.2010. [cit. 2010-15-2], aktualizace Dostupnost z: <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/chdp031110.doc>>.
- *Český statistický úřad: Úroveň vzdělání obyvatelstva podle výsledků sčítání lidu*. [online]. 8.12.2003. [cit. 2010-15-2], aktualizace 26.10. 2006. Dostupnost z: <[http://www.czso.cz/csu/2003edicniplan.nsf/t/F6002AC9D6/\\$File/411303a3.pdf](http://www.czso.cz/csu/2003edicniplan.nsf/t/F6002AC9D6/$File/411303a3.pdf)>.
- *Český statistický úřad: Vzdělání a zaměstnanost žen v ČR podle výsledků SLDB 2001 – Ekonomická aktivita*. [online]. 10.2.2004. [cit. 2010-15-2], aktualizace 26.10. 2006. Dostupnost z: <[http://www.czso.cz/csu/2003edicniplan.nsf/t/360048ED2D/\\$File/411903a2.pdf](http://www.czso.cz/csu/2003edicniplan.nsf/t/360048ED2D/$File/411903a2.pdf)>.
- *Český statistický úřad, Zaměstnanost a nezaměstnanost v ČR*. [online]. 5.2.2010. [cit. 2010-15-2], aktualizace 6.5. 2009. Dostupnost z: <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/czam020510.doc>>.
- EDUCITY. *EduCity: Nejvíce školení a kurzů v ČR a SR*. [online]. 2009. [cit. 2010-20-2]. Dostupnost z: <<http://www.educity.cz/>>.
- FIALOVÁ, H. TOMEK, G. *Malý slovník marketingu*. Ecomix-ok : Karviná, 1994. ISBN 80-901546-4-6.

- FORET, M. PROCHÁZKA, P. VACULÍK, J. et al. *Marketing: základy a postupy*. Computer Press : Praha, 2001. ISBN 80-7226-558-X.
- GEUDENS, M. BERGH, J. *Marketingová komunikace*. [online]. 2010. [cit. 2010-10-1]. Grada : Praha, 2003. Dostupnost z: <http://books.google.cz/books?id=gl71BoLWco4C&dq=marketingov%C3%A1+komunikace&source=gbs_navlinks_s>.
- HEJL, Z. *Zdeněk Hejl o internetovém marketingu: Sociální síť a marketing v roce 2009*. [online]. 28.1.2009. [cit. 2010-15-2]. Dostupnost z: <<http://www.zdenek-hejl.com/2009/01/socialni-site-marketing-2009-3.html>>.
- HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. Grada : Praha, 2003. ISBN 80-247-0447-1.
- CHRENKO, P. *Aktuální otázky české daňové politiky v době krize (a po ní)*. [online]. Slovensko-česká konference. 15.4.2009. [cit. 2010-15-2]. Dostupnost z: <<http://www.kdpcr.cz/Data/files/CHRENKO.pdf>>.
- KERMALLY, S. *Největší představitelé marketingu: jejich hlavní myšlenky a názory*. Přel. Jungman Vilém. Computer Press : Brno, 2006. ISBN 8025110133.
- KNIGHT, P. *Vysoce efektivní marketingový plán: 15 kroků k úspěchu v podnikání*. Přel. Rezek Jiří. Grada : Praha, 2007. ISBN 978-80-247-1999-3.
- KOTLER, P. *10 smrtelných marketingových hříchů: jak je rozpoznat a nespáchat*. Grada : Praha, 2005. ISBN 80-24709-69-4.
- KOUDELKA, J. *Segmentujeme spotřební trhy*. Professional Publishing : Praha, 2005. ISBN 80-86419-76-2.
- MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. [online]. Google knihy. Grada : Praha, 2007. [cit. 2010-20-1]. Dostupnost z: <<http://books.google.cz/books?id=SFIEfier8boC&pg=PA42&dq=step+anal%C3%BDza&cd=7#v=onepage&q=step%20anal%C3%BDza&f=false>>. ISBN 80-24719-11-8.
- MÁČALOVÁ, P. *ČNB snížila úrokové sazby na historické minimum jedno procento*. [online]. FinWeb. 16. 12. 2009. [cit. 2010-15-2]. Dostupnost z: <<http://finweb.ihned.cz/c1-39505640-cnb-snizila-urokove-sazby-na-historicke-minimum-jedno-procento>>.
- NAGYOVÁ, J. *Marketingová komunikace*. Vysoká škola ekonomická v Praze : Praha, 1994. ISBN 80-7079-376-7.

- *Oáza Říčany : Kongresové a relaxačně sportovní centrum.* [online]. 2009. [cit. 2010-22-2]. Dostupnost z: <<http://www.oazaricany.cz/fotogalerie/>>.
- PALATKOVÁ, M. *Marketingová strategie destinace cestovního ruchu: jak získat více příjmů z cestovního ruchu.* Grada : Praha, 2006. ISBN 8024710145.
- *Park Holiday Hotel Praha : Sportujte a bavte se.* [online]. 2010. [cit. 2010-10-2]. Dostupnost z: <<http://www.parkholiday.cz/sportujte-a-bavte-se/>>.
- PETERKA, V. *Marketing.* Univerzita Jana Evangelisty Purkyně : Ústí nad Labem, 1993. ISBN 80-7044-072-4.
- *Prohlášení Hospodářské komory České republiky k současné hospodářské a ekonomické situaci.* Hospodářská komora České republiky. [online]. 2010. [cit. 2010-10-2]. Dostupnost z:
- SCHULTZ, E. *Moderní reklama – umění zaujmout.* Přel. Špaček Robert. Grada : Praha, 1995. ISBN 80-7769-062-7.
- STRNAD, P. DĚDKOVÁ, J. *Marketing I.* Vysoká škola strojní a textilní v Liberci : Liberec, 1994. ISBN 80-7083-154-5.
- TOMEK, G. VÁVROVÁ, V. *Marketing.* Vydavatelství ČVUT : Praha, 1993. ISBN 80-01-01063-5.
- TOMEK, G. VÁVROVÁ, V. *Marketing od myšlenky k realizaci.* Professional Publishing : Praha, 2007. ISBN 978-80-86946-45.
- VYSEKALOVÁ, J. KLIKOVÁ, D. SUROVCOVÁ, J. ROZUMOVÁ, P. *Slovník základních pojmů z marketingu a managementu.* Fortuna : Praha, 1998. ISBN 80-7168-504-6.
- WESTWOOD, J. *Jak sestavit marketingový plán.* Přel. Vejdělek Jiří. Grada : Praha, 1998. ISBN 80-7169-542-4.

9 Seznam tabulek, obrázků a příloh

Tabulka 1: Údaje o kapacitě školících prostor - údaje v počtu osob.	- 43 -
Tabulka 2: Pronájem prostor pro školení a semináře.	- 46 -
Tabulka 3: Pronájem školící techniky.	- 46 -
Tabulka 4: Ceny ubytování včetně snídaně formou švédských stolů.	- 47 -
Tabulka 5: SWOT analýza – část O/T.	- 52 -
Tabulka 6: Hotel Park Holiday Praha a nabízené služby.....	- 87 -
Tabulka 7: S/W analýza.	- 60 -
Tabulka 8: Výdaje na marketingové činnosti.....	- 70 -
Obrázek 1: Ubytování.....	- 35 -
Obrázek 2: Vnitřek bungalovu.....	- 84 -
Obrázek 3: Restaurace.....	- 84 -
Obrázek 4: Školící centrum Oáza, pohled z venku.....	- 85 -
Obrázek 5: Půdorys.....	- 36 -
Obrázek 6: Bazén.....	- 85 -
Obrázek 7: Whirlpool a sauna.....	- 37 -
Obrázek 8: Vývoj tržeb Oázy Říčany od 2. kvartálu 2008 do 1. kvartálu 2010.	- 40 -
Obrázek 9: Tři oddělené školící místnosti, každá 62m ²	- 42 -
Obrázek 10: Dvě oddělené školící místnosti, jedna 124m ² a druhá 62m ²	- 43 -
Obrázek 11: Jeden konferenční sál, 186m ²	- 43 -
Obrázek 12: Vysvětlivky k jednotlivým školícím prostorám.....	- 43 -
Obrázek 13: Stávající konkurenti Školícího centra Oáza.....	- 86 -
Obrázek 14: Stávající konkurenti Školícího centra Oáza a jejich základní údaje	- 55 -
Obrázek 15: Nabídka služeb stávajících konkurentů Školícího centra Oáza	- 58 -
Příloha 1: Dotazník pro školené osoby.....	- 82 -
Příloha 2: Dotazník pro firmu (objednatele prostor).....	- 83 -

10 Přílohy

Příloha 1: Dotazník pro školené osoby.

Vážený zákazníku,

snahou naší společnosti je stále zlepšování služeb a proto Vás žádáme o vyplnění dotazníku, který vyjadřuje Vaši míru spokojenosti s našimi službami.

1. **Název firmy:**

2. **Jak jste spokojeni s:** ohodnoťte jako ve škole – 1 = nejlepší až 5 = nejhorší nebo zaškrtněte – nevyužil/a jsem:

	1	2	3	4	5	nevyužil/a
vybavenost školících prostor						
coffee break / polední menu						
raut či jiné pohoštění						
ubytování						
přístup personálu						
sportovní či relaxační služby						

3. **Co bychom podle Vás mohli dělat lépe?**

.....
.....

4. **Co Vám v naší nabídce služeb chybí?**

.....
.....

5. **Pohlaví:**

a) žena b) muž

Děkujeme Vám za Váš čas a velmi si ceníme Vaší spolupráce.

Příloha 2: Dotazník pro firmu (objednatele prostor).

Vážený zákazníku,

snahou naší společnosti je stále zlepšování služeb a proto Vás žádáme o vyplnění dotazníku, který vyjadřuje Vaši míru spokojenosti s našimi službami.

1. **Název firmy:**

2. **Jak jste se o Školícím centru Oáza dozvěděli?**

- a. internet
- b. reklamní katalog
- c. osobní zkušenost
- d. doporučení
- e. jinak:

3. **Jak jste spokojeni s:** ohodnot'te jako ve škole – 1 = nejlepší až 5 = nejhorší nebo zaškrtněte – nevyužil/a jsem:

	1	2	3	4	5	nevyužil/a
kvalita a rychlost zpracování nabídky						
vybavenost školících prostor						
coffee break / polední menu						
raut či jiné pohoštění						
ubytování						
přístup personálu						
sportovní či relaxační služby						

4. **Co bychom podle Vás mohli dělat lépe?**

.....
.....

5. **Co Vám v naší nabídce služeb chybí?**

.....
.....

Děkujeme Vám za Váš čas a velmi si ceníme Vaší spolupráce.

Obrázek 1: Ubytování.



Zdroj: Webové stránky společnosti Oáza Říčany s.r.o. (www.oazaricany.cz/fotogalerie/)

Obrázek 2: Vnitřek bungalovu.



Zdroj: Webové stránky společnosti Oáza Říčany s.r.o. (www.oazaricany.cz/fotogalerie/)

Obrázek 3: Restaurace.



Zdroj: Webové stránky společnosti Oáza Říčany s.r.o. (www.oazaricany.cz/fotogalerie/)

Obrázek 4: Školící centrum Oáza, pohled z venku.



Zdroj: Webové stránky společnosti Oáza Říčany s.r.o. (www.oazaricany.cz/fotogalerie/)

Obrázek 5: Půdorys.



Zdroj: Webové stránky společnosti Oáza Říčany s.r.o. (www.oazaricany.cz/fotogalerie/)

Obrázek 6: Bazén.



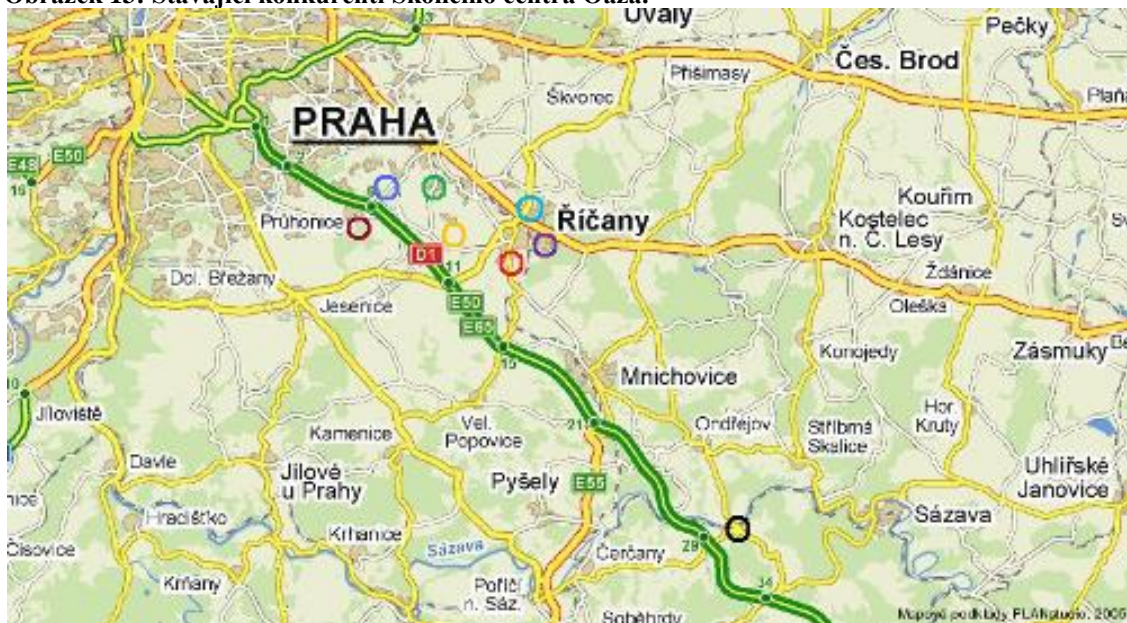
Zdroj: Webové stránky společnosti Oáza Říčany s.r.o. (www.oazaricany.cz/fotogalerie/)

Obrázek 7: Whirlpool a sauna.



Zdroj: Webové stránky společnosti Oáza Říčany s.r.o. (www.oazaricany.cz/fotogalerie/)

Obrázek 13: Stávající konkurenti Školícího centra Oáza.



Zdroj: Vlastní zpracování s využitím webových stránek Mapy (www.mapy.cz)

Tabulka 6: Hotel Park Holiday Praha a nabízené služby.

Hotel Park Holiday Praha Nabídka služeb
• kosmetika
• masáže
• depilace
• manikúra, pedikúra
• kadeřnictví
• depilace
• masáže
• produkty - Biologique Recherche - špičková francouzská kosmetika
• líčení a úprava
• bazén
• vířivka
• finská sauna
• bio sauna
• parní lázeň
• relaxační lůžka
• solární louka s opalovacími lampami
• fitness
• tenis (vnitřní i vnější) a stolní tenis
• badminton
• squash
• golfové simulátory
• bowling
• šípky
• petanque
• venkovní volejbalový / nohejbalový kurt s umělou trávou
• půjčovna trekingových kol, holí pro Nordic Walking
• aquaerobic
• skupinová cvičení
• spinning
• biliard

Zdroj: Vlastní zpracování s využitím informací z webových stránek hotelu Park Holiday Praha.

(www.parkholiday.cz/sportujte-a-bavte-se/)